Knowledge
Skills
Attitude
المناهج التدريبية
المهارات الإدارية
للإدارة التنفيذية
127
Management Skills



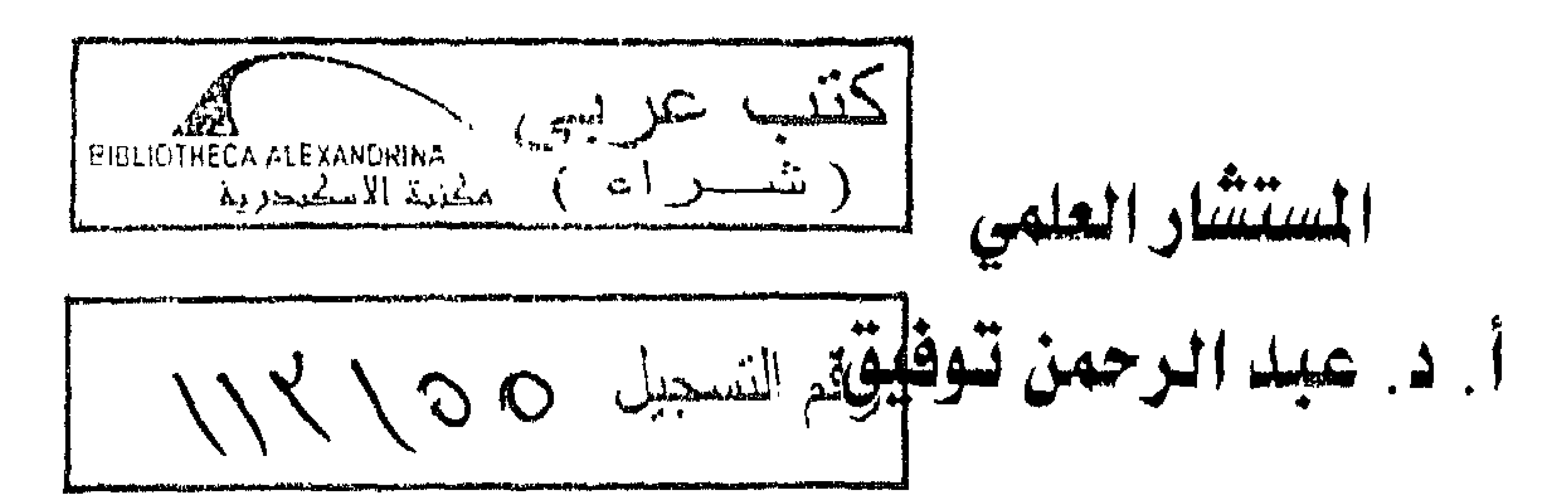
المهارات الإدارية للإدارة التنفيذية



٢٠١٠

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك



المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : 977-5621-95-1
رقم الإيـــداع: 2000/9691

المهارات الإدارية للإدارة التنفيذية

العملية الإدارية .. عناصرها وخصائصها

ما هي الإدارة ؟

يمكن تعريف الإدارة بأنها " عملية مستمرة ومتفاعلة تسعى إلى توجيه الجهود الجماعية للأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة ، بإستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية ، وذلك في إطار الظروف البيئية المحيطة " .

ونستنتج من هذا التعريف أن للإدارة عدة سمات تميزها عن غيرها من الأنشطة من أهمها ما يلي :

١ - أن الإدارة عملية : بمعنى أنها نشاط حركي يتضمن مجموعة من الممارسات المتداخلة والمترابطة والمتفاعلة .

٢ - أن الإدارة عملية مستمرة : فالإدارة مستمرة بإستمرار حياة المجتمع الذي تعيش فيه، تسد مطالبه وتلبي حاجاته .

٣ - أن الإدارة كعملية تضم مجموعة من الأنشطة والوظائف المتفاعلة التي يمارسها المديرون وهي : التخطيط والتنظيم والتوجيه والإبتكار والتجديد والرقابة .

٤ - أن الإدارة عمل هادف : يسعى لتحقيق غايات مشتركة .

٥ - أن تحقيق شرطي الكفاية والفاعلية مطلب أساسي في العمل الإداري : فمزيج الموارد المستخدم يجب أن يصل إلى الأهداف المرغوبة وبأقل تكلفة ممكنة .

٦ - أن الإدارة تتأثر وتؤثر في الظروف البيئية المحيطة .

ما هي عناصر الإدارة ؟

في ضوء التعريف السابق الذي أوردناه للإدارة يمكننا أن نستخلص عناصر الإدارة على الوجه التالي :

١ - الأهداف :

تمثل الأهداف الغايات أو النتائج المطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة ، وهي نقطة العمل الأولى في النشاط الإداري . ويعبر الهدف عن كم X مواصفات X زمن محدد . وتتلخص أهمية الأهداف في أنها :

(١) تستخدم كمرشد للتخطيط .

(٢) تستمد منها المعايير الرقابية اللازمة لقياس وتقييم الأداء . وبصفة عامة يمكننا تقسيم الأهداف إلى :

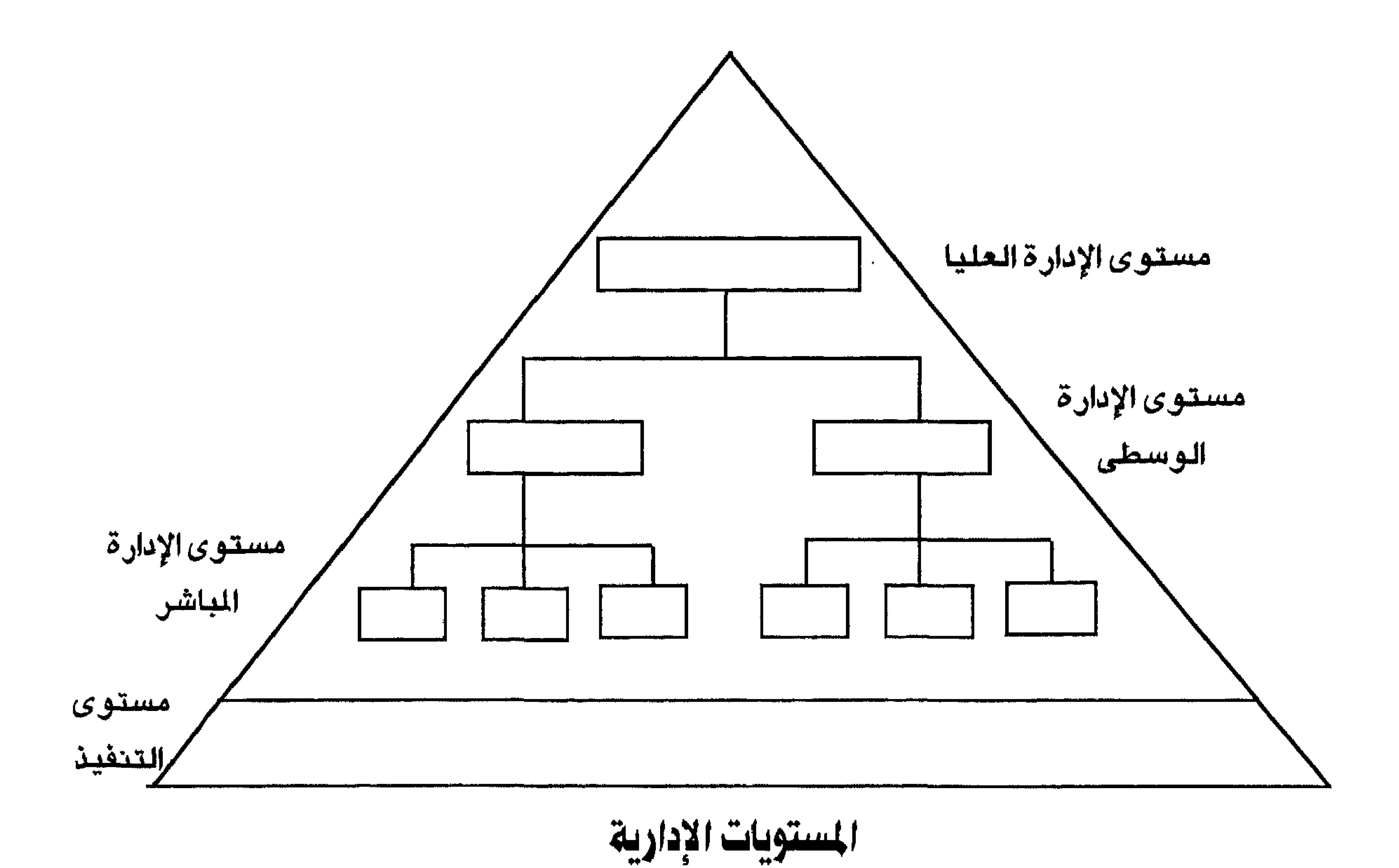
أ - أهداف عامة .

ب - أهداف فرعية .

جـ - أهداف إجرائية .

٢ - المديرون :

المدير هو ذلك الشخص المعين أو المختار بواسطة مالك المنظمة أو الإدارة العليا لها ليتولى دور القيادة في توجيه وتسيير أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها. ويوضح الشكل التالي المستويات الإدارية المختلفة .



المستويات الإدارية

لاحظ .. أن المزيج أو الكمية اللازمة من القدرات الإدارية والفنية التي يحتاجها كل مدير يختلف حسب موقعه في السلم الإداري .

* الإدارة العليا : تتطلب قدر كبير من القدرات الإدارية وقدر صغير من القدرات الفنية .
* الإدارة الوسطى : تحتاج إلى قدر متساو من القدرات الإدارية والفنية .
* الإدارة المباشرة : تحتاج إلى قدر كبير من القدرات الفنية وقدر صغير من القدرات الإدارية .

٣ - أنشطة الإدارة :

تعبر أنشطة الإدارة عن الوظائف التي يمارسها المديرون لتحقيق أهداف المنظمة وتتضمن هذه الوظائف (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الإبتكار والتجديد ، الرقابة) .

٤ - الموارد :

وهي تمثل العناصر والأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في الوصول إلى أهدافها . ويوضح الشكل التالي العناصر المختلفة للموارد المادية والبشرية والمعنوية التي تعتمد عليها المنظمة .

موارد المنظمة		
الموارد البشرية	الموارد المادية	الموارد المعنوية
- المديرون	- الأموال	- الطرق
- الفنيون	- الآلات	- الأساليب
- الأخصائيون	- المعدات	- المعلومات
- العاملون المنفذون	- الخامات	- الأفكار

٥ - بيئة الإدارة :

تمارس الإدارة عملها في إطار محدد تفرضه ظروف وقيود البيئة المحيطة . وتتألف بيئة متخذ القرار من ثلاثة مستويات هي :

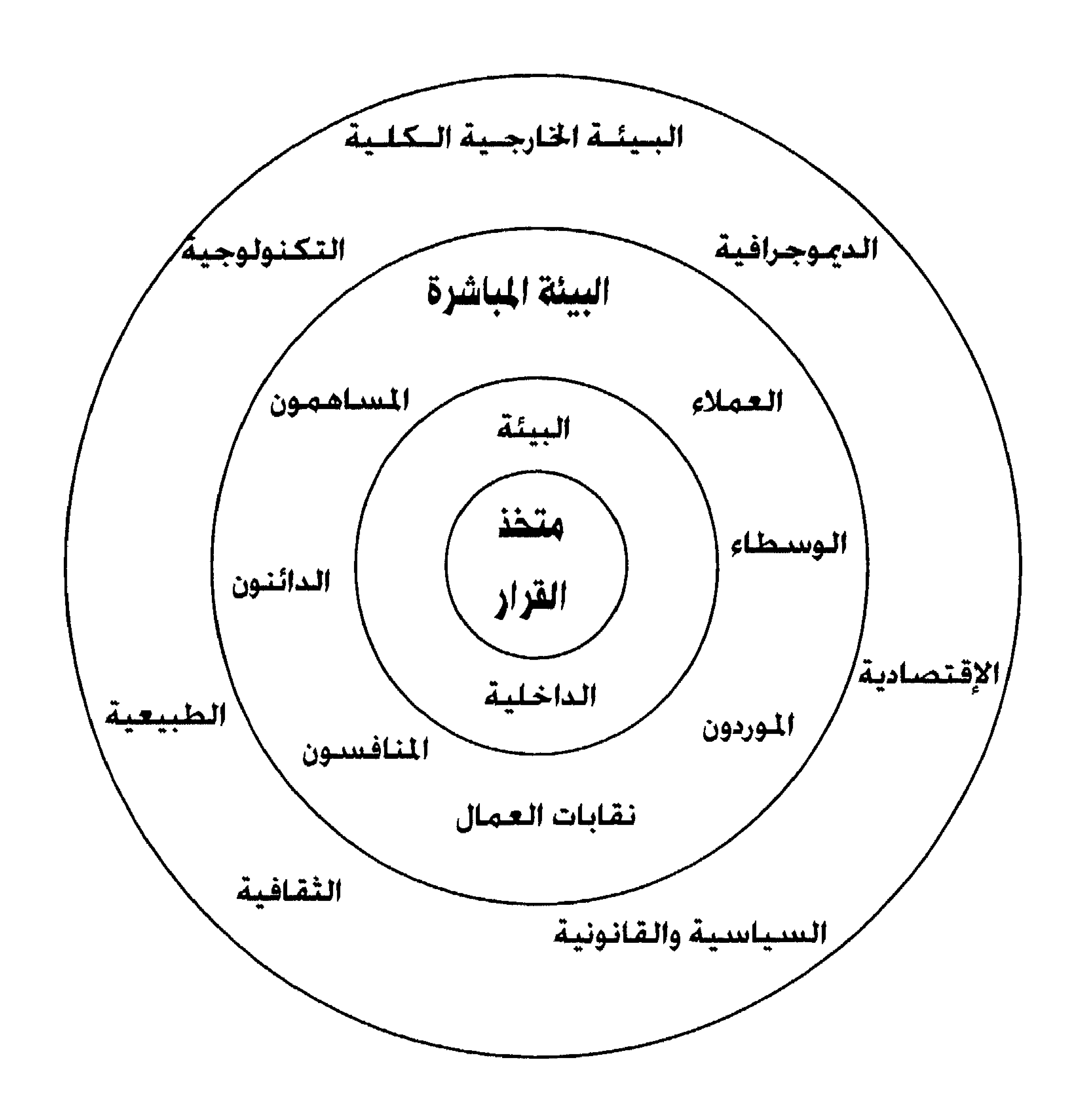
أ - البيئة الداخلية للمنظمة .

ب - البيئة المباشرة للعمل .

ج - البيئة الخارجية الشاملة أو الكلية .

ويوضح الشكل التالي المستويات المختلفة للبيئة :

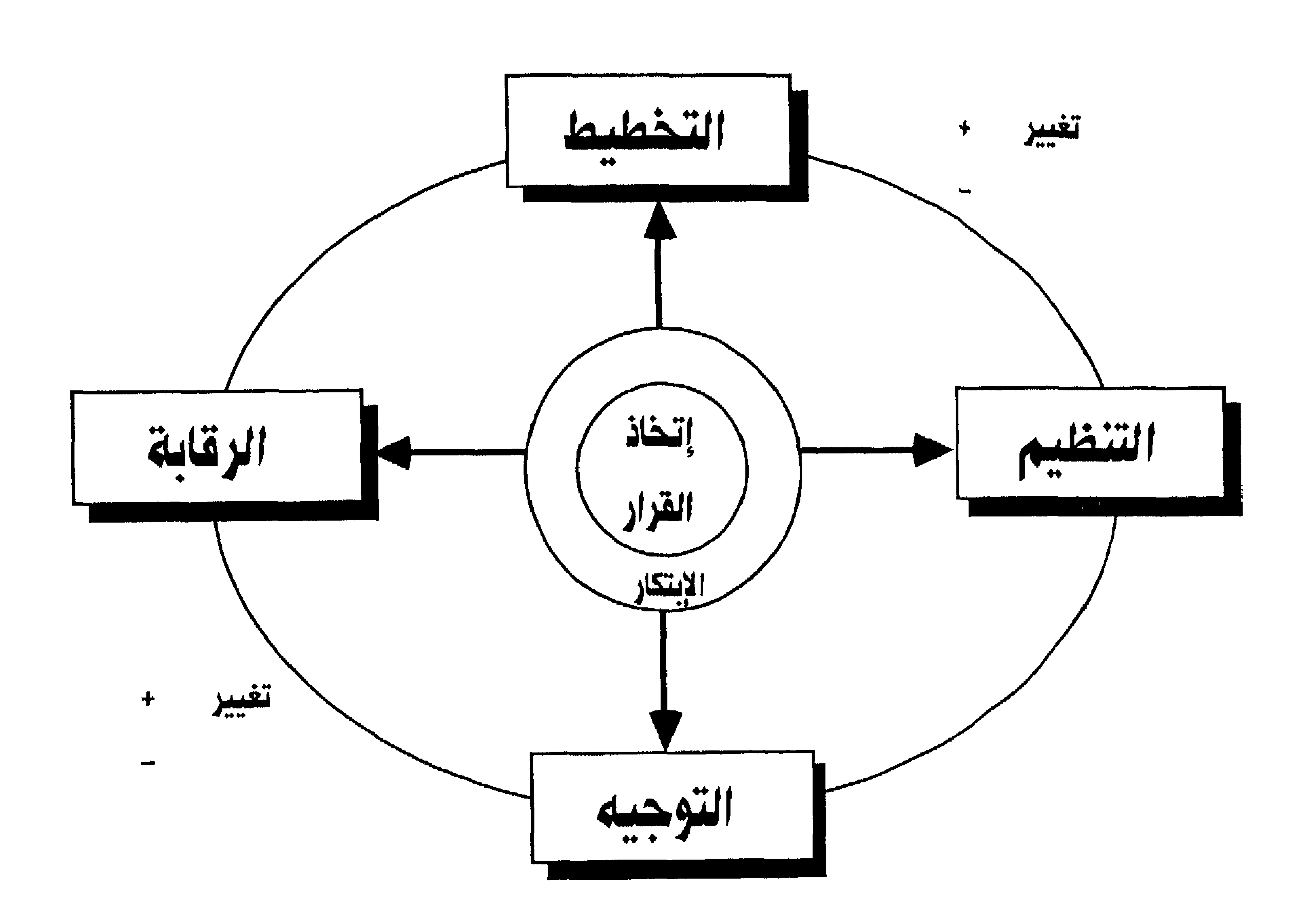
وتذكر .. أن تحليل القوى والظروف البيئية والآثار المترتبة على تغيراتها يتيح الفرصة للمدير للتعرف على مواطن القوة والضعف في منظمته والفرص والتهديدات والقيود التي تعززها البيئة والقيام بتحليلها ، وتقدير موقف منظمته في السوق وإعداد الخطط والإستراتيجيات المناسبة ، بما يضمن إستمرار منظمته ونموها .



البيئة المحيطة بالإدارة

كيف تتفاعل وظائف العملية الإدارية ؟

تتضمن العملية الإدارية وظائف : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الإبتكار والتجديد ، والرقابة والتي يوضحها الشكل التالي :



العملية الإدارية

١ - **التخطيط** : يتضمن التخطيط وضع أهداف المنظمة وسياساتها وإستراتيجياتها وتحديد الإجراءات وعمل التنبؤات والموازنات التخطيطية ووضع برامج العمل والجداول الزمنية الخاصة بالمنظمة كلها أو جزء منها . وتعتبر عملية إتخاذ القرارات جزء من التخطيط .

٢ - **التنظيم** : وهو يعني تحديد الإطار الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الأهداف ، أنه تحديد للسلطات والمسئوليات والعلاقات بين الأشخاص داخل المنظمة بقصد العمل على تحقيق أهدافها . ومن ثم يتضمن التنظيم بناء الهياكل التنظيمية وتوصيف الوظائف وتنمية الهيئة الإدارية .

٣ - **التوجيه** : يسعى التوجيه إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة في المنظمة وتوجيه مجهوداتهم وأنشطتهم ، من خلال القيادة الرشيدة والتحفيز الجيد والإتصال الفعّال ، لتحقيق الأهداف المطلوبة .

٤ - **الإبتكار والتجديد** : توجد في جميع الشركات ، وعلى كل مستوى من مستويات الإدارة فرصة للإبتكار في الإدارة وتحسين الممارسات التي يقوم بها المديرون وزيادة فعاليتهم . وتتطلب هذه الوظيفة من المدير النظرة الواقعية المرنة للمشكلات ، والتجديد في حل المشكلات بأسلوب إبداعي مبتكر .

٥ - **الرقابة** : وهي تستهدف التأكد من أن التنفيذ قد جاء مطابقاً للخطط الموضوعة . ومن ثم تتضمن الرقابة : تحديد المعايير ، قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير ، وتحديد الإنحرافات ومعرفة أسبابها، واتخاذ قرار بالعلاج ، وتنفيذ العلاج ومتابعته وتقييمه.

ولاحظ .. إختلاف نسب الممارسة الإدارية لهذه الوظائف حسب المستويات الإدارية كما هو موضح في الشكل التالي :

الإدارة العليا　الإدارة الوسطي　الإدارة المباشرة

الوقت المبذول في أداء وظائف الإدارة

التخطيط

التنظيم

التوجيه

الرقابة

الأهمية النسبية لوظائف الإدارة داخل المستويات الإدارية

والآن إنتبه .. إلى أن الوظائف التي تتكون منها العملية الإدارية تتفاعل .. وتترابط..وتعتمد على بعضها البعض .. وتسير في دورة مستمرة .. وتمثل نظاماً متكاملاً .

فالتخطيط مثلاً يمهد الطريق إلى التنفيذ ، والتنفيذ يتم من خلال توجيه وقيادة المديرين للمرؤوسين . والرقابة تبدأ مع التخطيط – عند وضع المعايير الرقابية – وتستمر أثناء التنفيذ ، ثم تقيس الأداء والنتائج في النهاية لتمهد الطريق مرة أخرى أمام التخطيط ، وهكذا ..

ما هي الخصائص التي تميز العملية الإدارية ؟

تقسم العملية الإدارية بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الوظائف والتي من أهمها ما يلي :

١ - الرسمية فهي تتم في إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن وهو التنظيم الرسمي .

٢ - الإستمرارية فالمديرون يقومون بوظائفهم الإدارية بشكل مستمر طالما بقيت المنظمة على قيد الحياة .

٣ - التسلسل تندرج العملية الإدارية بين عدة مستويات إدارية : العليا ، الوسطى ، المباشرة (الإشرافية) .

٤ - التوازن توزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية ، وتحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها .

٥ - الوضوح في تحديد الأهداف والخطط والسياسات والسلطات والمسئوليات ، المعايير الرقابية ، .... إلخ.

٦ - الشمول لكل وظائف المنظمة فما من وظيفة أو نشاط يؤدي في المنظمة إلا وتجد العملية الإدارية بكل وظائفها سابقة له ومتزامنة معه ولاحقة عليه .

٧ - التداخل تتميز العملية الإدارية بالتفاعل والتداخل بين وظائفها إلى حد كبير .

٨ - العدالة يجب أن تتسم العملية الإدارية والقائمون عليها من مديرين بالعدالة وإلا ستصبح مجرد قوة قهرية تعتمد على سلطاتها الرسمية وليس على قبول العاملين لها .

كيف ينظر إلى الإدارة ؟

وأخيراً نتساءل .. هل تعتبر الإدارة علماً ؟ أم فنـاً ؟ أم حرفة ؟

ونستطيع أن نجيب بإيجاز شديد بأن :

الإدارة علم   الإدارة فن   الإدارة مهنة

المشرف الفعال

عادة ماتطلق كلمة « مشرف » علي المستويات الإدارية أو الفنية الأولي حيث يهتم المشرف بالمستوي الأول أوالثاني من العاملين بالشركة .

والمشرف يحتاج إلي « جهاز عقلي » مختلف تماماً عما كان لديه وهو عامل .. إذ يتعين علي المشرف « الجديد » أن يدرك أنه ليس مسئولاً عن عمله فقط بل أنه أصبح مسئولاً عن نتائج عمل مجموعة من العاملين ومن ثم فإنه يحكم علي أدائه من منطلق إنجازات المجموعة تحت إشرافه .

هذا ويجب أن يعي المشرف « الجديد » - بصفة خاصة - أن فاعلية الإشراف تعتمد علي قدرة المشرف في أن يجعل الأخرون يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي أعتاد أن يؤدي بها العمل شخصياً ، وإن كان هذا الأمر يبدو - للوهلة الأولي - بسيطاً إلا أنه من أعقد المفاهيم التي يجب علي المشرفين الجدد أن يستوعبوها جيداً .

مواصفات المشرف

نلخص فيما يلي قائمة شاملة لما يجب أن يتصف بها المشرف الفعال :

١ - المشرف .. قائداً :

إن أول صفة يجب أن يتصف بها المشرفون أن يكونوا "قادة" ، ذلك أن الشركة تعتمد عليهم في القيادة في المستويات الأولي وهو مايعرف عسكرياً "بخطوط المواجهة الأولي" ، ويتضمن هذا النوع من القيادة المهارات التالية :

أ - مهارات فنية : معرفة وفاعلية العمل .

ب - مهارات إدارية : إدارة سياسات المنظمة ، والتعامل مع النقابات ..إلخ .

ج - مهارات الأداء الإداري : التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتوجيه.

د - مهارات تفاعلية : العلاقات الإنسانية وفاعلية العلاقات الشخصية والمتداخلة وتعتبر المهارات الأخيرة أكثرها صعوبة حتي يكتسبها المشرف الفعال .

٢- المشرف متخذ قرارات :

كما يجب علي المشرف أن يكون حلالاً للمشاكل أي متخذاً للقرارات حيث عليه أن يختار بين العديد من البدائل المختلفة والتنافسية حتي يصل إلي الحل الأمثل لمشاكل العمل ، ويتطلب إتخاذ القرارات من المشرف أن يتحمل المسئولية إلي جانب التحلي بالمبادرة وكذلك الحذر .

٣ - المشرف مخططاً:

والتخطيط عنصر هام جداً لنجاح الإشراف وينعكس مدي نجاح التخطيط علي بقية الأنشطة الأخري ، حيث يتضمن التخطيط علي المستوي الإشرافي :

(تنظيم المعرفة ، كمية الموارد ، وضع الأهداف ، سهولة توصيل الأهداف إلي العاملين، تحديد الأولويات ووضع الجداول اللازمة لتحقيقها ، التأكد من فهم العاملين لأدوارهم) .

٤ - المشرف .. منظماً:

ومن صفات المشرف الفعال أن يوضح للعاملين شكل التنظيم الذي ينخرطون فيه وكذا خطوط الإتصال الأفقية والرأسية أي أن يعرف كل منهم وظيفته وموقعها في التنظيم ومن الذين يجب أن يتجهون إليهم طلباً للعون والمساعدة. ويعتبر التفويض الفعال عنصراً حاسماً في عملية التنظيم حيث يمكن المشرفين من توسيع تأثيرهم خارج نطاق حدود وقتهم وطاقاتهم ومعارفهم الشخصية ، هذا ويعتبر التفويض غير الفعال من أكبر أسباب فشل المشرفين في أداء أعمالهم .

٥ - المشرف . . محفزاً:

والمشرف الفعال يجب أن يتفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين معه بدلاً من دفعهم قهراً لأداء ما يطلب منهم ، ومن مسئولية المشرف أن يربط بين رغبات العاملين وأهداف الشركة وبذلك يصبح المشرفون مسئولين عن خلق مناخ إيجابي للعمل ما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين وبالتالي يخلق لديهم الدافع الذاتي علي المشاركة .

٦ - المشرف .. معلماً وناصحاً وموجهاً :

إن العامل يريد أن يعرف دائماً ماذا يعمل وكيف يؤدي عمله وهنا يجب علي المشرف أن يواصل بإستمرار تعريف العاملين معه بهذه المعلومات ، كما يجب عليه تقديم العون السيكولوجي لهم من خلال الإنصات لهم والوقوف علي حاجاتهم .

كما يحدث كثيراً أن يطلب العاملون من مشرفيهم االعون والنصيحة عندما تواجههم بعض المشاكل الشخصية وعلي المشرفين تقديم النصيحة مايخلق جواً أسرياً في العمل إلا أنه يجب أن نحذر من المشاكل البالغة التعقيد فقد يتعين علي المشرف أن يوجه العاملين معه إلي أخصائي علاقات العاملين لتقديم النصيحة والمشورة المناسبة .

٧ - المشرف .. مكافئاً:

فالمشرفون بإعتبارهم ممثلي الإدارة - يوزعون المكافأت سواءالمالية أو المعنوية وكلاهما هام جداً بل ويتوقع العاملون مزيجاً ملائما من كليهما ، حيث يحتاج العاملون دائما إلي تقديرهم والإعتراف بقيمة إنجازاتهم وفي نفس الوقت يرتفع مستوي أدائهم ، كما أن الترقية تزيد إحساس العامل بمكانته أو مدي أهمية إنجازاته .

٨ - المشرف .. مدرباً:

إن المشرفين مسئولون عن تنمية قدرات العاملين بتدريبهم علي أداء أعمالهم ووظائفهم بشكل أكثر فاعلية مع إعدادهم علي تحمل مسئوليات أكبر فضلاً عن منحهم فرص الترقي والنمو في أعمالهم ، وفي الوقت الذي تعتبر فيه الرغبة في النمو طموحاً شخصياً للعاملين إلا أنه لايمكنهم تحقيق ذلك بأنفسهم إلابمساعدة المشرف.

وأخيرا :

من العرض السابق نجد أن المشرفين أشخاص أساسيون في الهيكل التنظيمي ، فهم يمثلون الإدارة أمام العاملين .. وكذا فهم يمثلون العاملين أمام الإدارة ولذلك فهم يتحملون ضغوطاً رئيسية من كافة الاشكال والأنواع سواء من أعلي أو من أسفل .

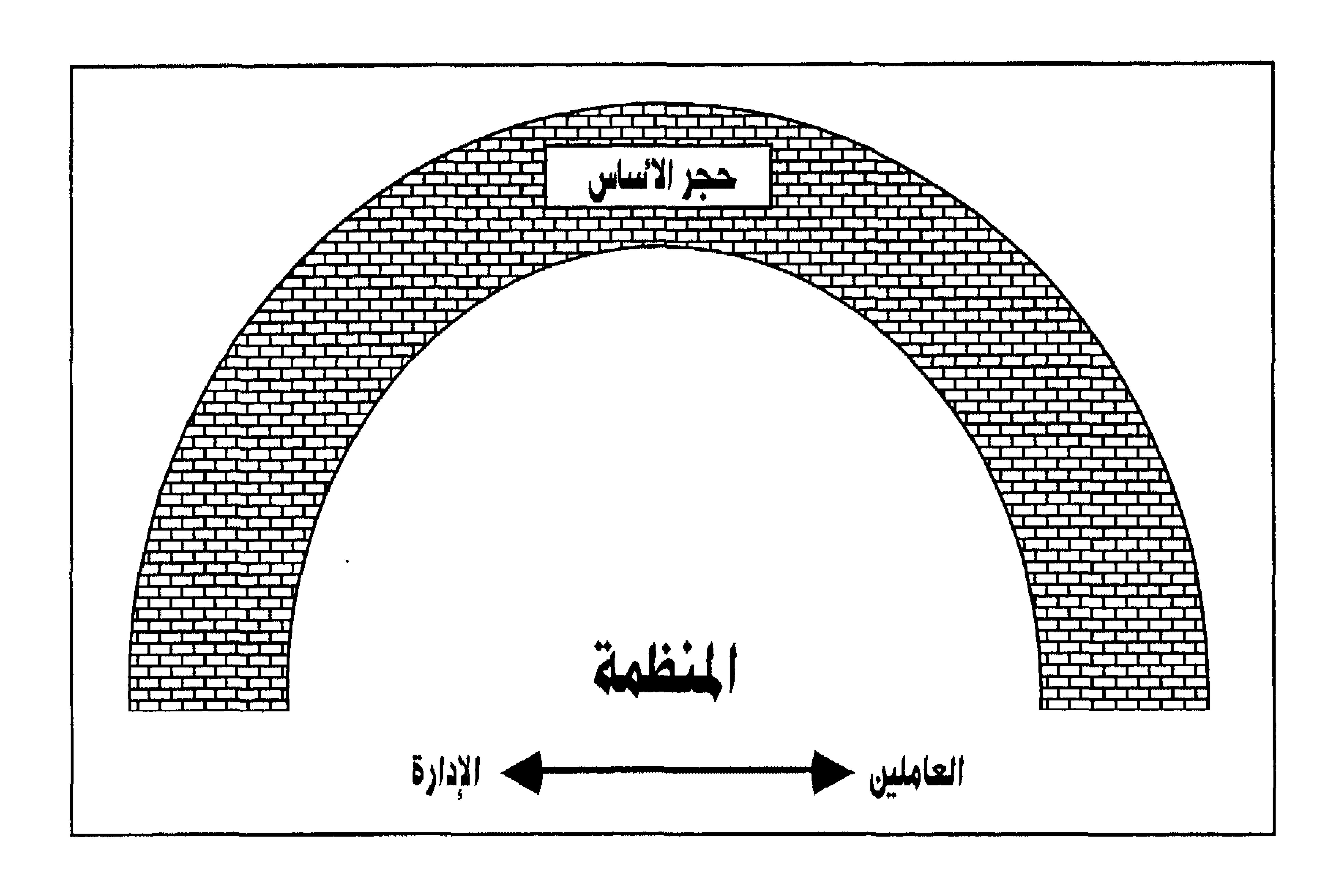
وعلي ذلك فإنه يشار إلي المشرفين علي أنهم " حجر الأساس " أو حجر الزاوية في الشركات الحديثة حيث يشغل المشرف " نقطة الضغط الحرجة " بين الإدارة والعاملين.

فكل بناء له " حجر أساس " يرتكزعليه وعندما يزال فهذا يعني هدم البناء كله ، وهذا ماينطبق علي المشرف .

فالمشرف الضعيف مثل الأساس الهش حيث يؤثر بشكل خطير علي قوة التنظيم ككل ومن ثم فإنه يجب علي المشرف أن ينفذ سياسات الإدارة وخططها وتوجيهاتها وذلك بتطوير إدارته أولاً . ثم العاملين . وأخيراً مجموعات العاملين ككل حتي يحقق أهداف كل من المنظمة والعاملين بنجاح .

ولتحقيق ذلك فإن المشرف الفعال يجب أن يعيد تكييف أفكاره وفقاً للظروف والأوضاع الجديدة بالشركة ومن ثم فهو غير مسئول عن نتائج أعماله الشخصية فحسب بل يكون مسئولاً عن نتائج المجموع .

والشكل التالي يوضح جميع العلاقات سالفة الذكر


حجر الأساس
المنظمة
العاملين
الإدارة

إستقصاء
أساسيات الإشراف الفعّال

أسس الاشراف الفعال

الهدف من الاسئلة التالية هو معرفة مدى معلوماتك عن أسس الاشراف الفعال لكل سؤال منها أربع أجابات ، أجابة واحدة منها هى الصحيحة ، أجب على الاسئلة بوضع دائرة حول الحرف الذى يمثل الاجابة الصحيحة .

١ - عرّف الهدف ؟
(أ) عمل معين يجب على المدير تحقيقه .
(ب) نوع من النشاط ، يقوم به المدير ويسأل عنه .
(ج) بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها فى تاريخ معين .
(د) أمر صادر من المدير إلى مرؤوسية لتنفيذ نشاط معين .

٢ - القرارات التكتيكية تهدف إلى ...
(أ) مواجهة نشاط المنافسة .
(ب) إتخاذ القرارات بسرعة .
(ج) أتخاذ القرارات عن طريق الموافقة الجماعية .
(د) إيجاد حل لموقف حالى .

٣ - الهدف من الهيكل التنظيمى الجيد هو ...
(أ) زياده فعالية المديرين .
(ب) نشر الخريطة التنظيمية للمؤسسة .
(ج) تقسيم العمل وتحقيق أهداف المنشأة .
(د) توزيع العمل توزيعا عادلاً على الإدارات والأفراد .

٤ - تزداد قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها إذا ...
(أ) طلبت من كل مديرا أن يحدد أهدافاً لمرؤوسية .
(ب) وضعت خطة متكاملة للمنشأة ككل .
(ج) أشركت أكبر عدد ممكن من المديرين فى تحديد أهدافها .
(د) عدلت أهدافها من فترة لأخرى .

٥ - أى العبارات التالية هى الصواب ...
(أ) لا توجد أهداف للقرارات بأستثناء قلة قليلة منها .
(ب) إن كل القرارات لها أهداف .
(ج) القرارات التكتيكية لها أهداف أهم من القرارات الإستراتيجية .
(د) القرارات الإستراتيجية لها أهداف أهم من القرارات التكتيكيية .

٦ - كلمة السلطة الإدارية تعنى ...
(أ) إن المدير يتحمل المسئولية .
(ب) إن المدير له الحق أن يتصرف ويطاع .
(ج) قدرة المدير على إقناع الأفراد بالقيام بالمهام اللازمة .
(د) حق المدير فى تحديد العمالة والحوافز وتقييم الأداء.

٧ - الرقابة الإ دارية ...
(أ) وظيفة إدارية يمارسها المديرون عامة .
(ب) وظيفة إدارية تمارسها الإدارة العليا فقط .
(ج) ضرورية لبعض المديرين وغير ضرورية للبعض الأخر.
(د) ضرورية للنشاط الانتاجى وغير ضرورية للنشاط الخدمى .

٨ - التنسيق يعنى ...
(أ) تحقيق المدير للأهداف الموضوعة .
(ب) تحقيق المدير أهدافه بالتنسيق مع أهداف المديرين الأخرين .
(ج) الربط بين السلطة والمسئولية .
(د) الربط بين الحافز والأداء .

٩ - يقصد بسلامة القرار...
(أ) تحديد مدى أهمية أن يكون القرار سليما بالنسبة للمنشأة .
(ب) تحديد المستوى الإدارى الذى ينبغى عليه أن يتخذ القرار فى المنشأة .
(ج) اعتماد التنفيذ الناجح للقرار على تعاون الأفراد .
(د) اعتماد القرار علي المعايير العلمية والموضوعية .

١٠- النفوذ (التأثير) يعنى ...
(أ) قدرة الفرد على إقناع مرؤوسية بتنفيذ الأعمال .
(ب) سلطة الفرد لإستخدام الموارد التى يشرف عليها .
(ج) حق الفرد فى الإتصال مباشرة بمجلس الإدارة .
(د) قدرة الفرد على أحداث التغيير أو منع حدوثه .

١١- أولى خطوات الرقابة ...
(أ) تقييم الأداء السابق .
(ب) قياس الأنحراف عن الهدف .
(ج) تحديد الهدف أو الخطة أو برنامج العمل .
(د) التنبؤ بالنتائج المتوقعة .

١٢- التوصيف الوظيفى ...
(أ) يحدد المسئولية ولا يحدد ماذا يجب على المدير تحقيقه .
(ب) يجب أن يسجل كتابيا .
(ج) يحتاج إلى تعديل مستمر.
(د) يحدد الأساليب والطرق المستعمله ولا يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها .

١٣- قبول القرار يعنى ...
(أ) الحاجة إلى موافقة الإدارة العليا .
(ب) درجة الإجماع بالموافقة على القرار.
(ج) إعتماد التنفيذ الناجح للقرار على تعاون الأفراد .
(د) تحقيق الرضاء الوظيفى للعاملين .

١٤- المسئولية هى ...
(أ) إن المدير لديه النفوذ اللازم لتفويض بعض مسئولياته لأفراد أخرين .
(ب) إن المدير مسئول عن الأعمال التى يؤديها فقط .
(ج) إن المدير مسئول عن تحقيق الأهداف الخاصة به .
(د) إن المدير يستطيع أن ينفق بحريه فى حدود ميزانيته .

١٥- لكى تكون متابعة التقدم فعّالة ...
(أ) يجب على المدير أن يجتمع برئيسه على فترات دورية .
(ب) يجب على المدير أن يجتمع برئيسه فقط في حالة وجود إنحراف .
(ج) الإتصال بين المدير ورئيسه يتم عرضياً خلال العمل .
(د) يجب على المدير أن يجتمع برئيسه كلما طلب منه رئيسه ذلك .

١٦- نتائج العمل يجب أن تكون دائماً ...
(أ) معبراً عنها بالأرقام .
(ب) تحتوى على بيان بكيفية تحقيق هذه النتائج .
(ج) تحتوى على تاريخ متفق عليه لإتمام هذه النتائج .
(د) تكون فى حدود قدرة المدير على تحقيقها .

١٧- عملية العصف الذهنى هى ...
(أ) طريقة للتغلب على معارضة الناس للقرار الجديد .
(ب) طريقة لإبتكار افكار خلاقة من خلال المناقشة الجماعية .
(ج) طريقة للتعرف على وجهات نظر الأخرين فى مشكلة تقليدية .
(د) طريقة لمناقشة المشاكل الأنسانية .

١٨- العلاقة التنفيدية هى ...
(أ) علاقة متعلقة بالتصنيع والانتاج فى المؤسسة .
(ب) علاقة بين الرئيس الأعلى ومرؤوسية .
(ج) علاقة بين المدير ورئيسه .
(د) علاقة المديرين بعضهم ببعض .

١٩- فى إجتماعات تقييم الأداء ...
(أ) يجب التركيز على الماضى .
(ب) توزيع الوقت بين الماضى والمستقبل .
(ج) مناقشة الماضى بسرعه والتركيز على المستقبل .
(د) حسب ظروف الاجتماع .

٢٠- عند تحديد أهداف المدير ...
(أ) يجب أن يوافق هو عليها .
(ب) ليس مهماً أن يختلف المدير مع رئيسه .
(ج) لا يحتاج المدير إلى موافقة رئيسه .
(د) يحتاج المدير إلى موافقة رئيسه مرة كل سنة .

٢١- إن إحدى عقبات الإبتكار هى ....
(أ) رد الفعل الأنسانى الطبيعى ضد أفكار الأخرين .
(ب) الإعتراض على القرار دون مبرر معقول .
(ج) عدم الإهتمام بأراء الآخرين .
(د) عدم قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره بوضوح .

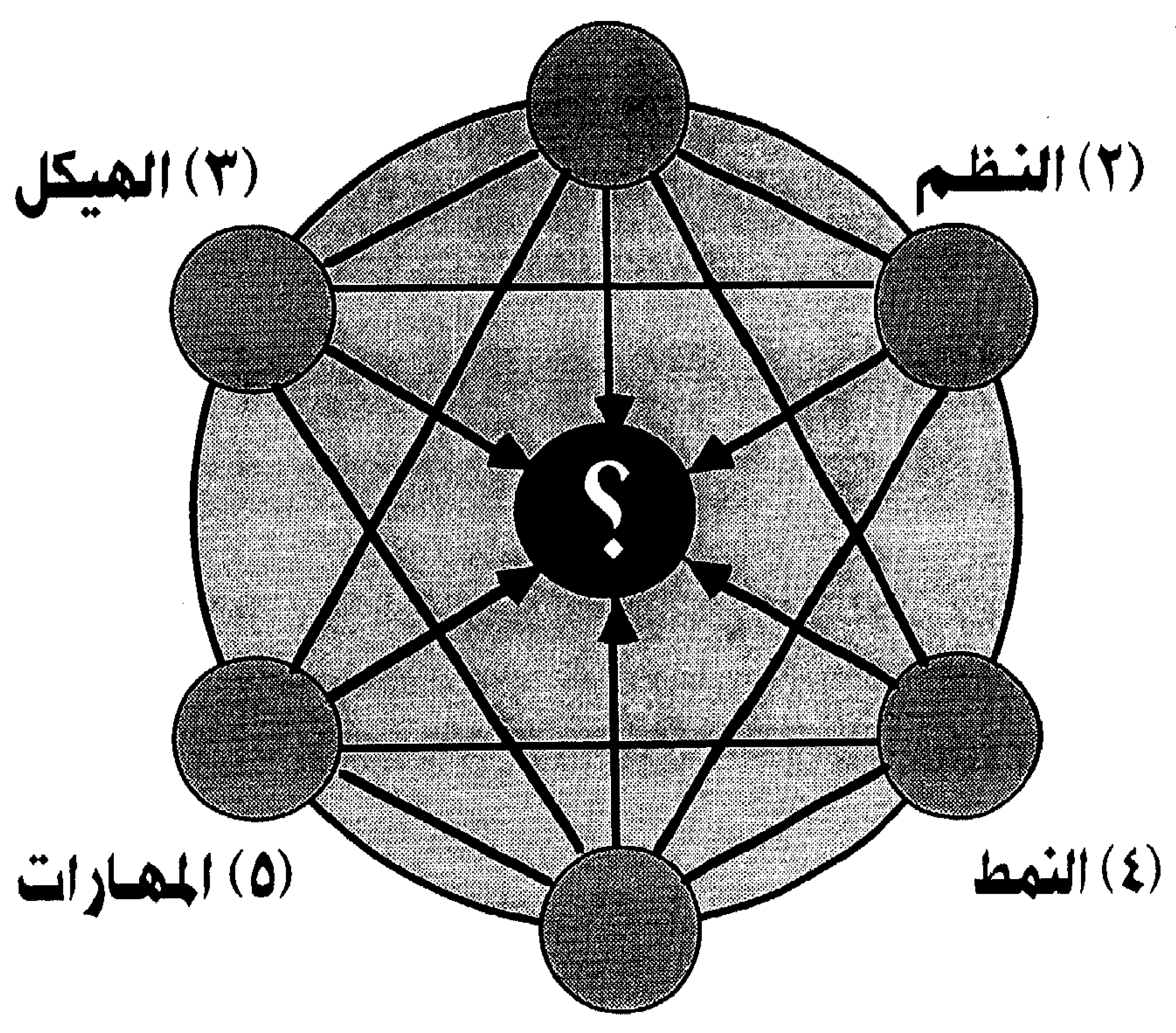
٢٢- العلاقة الإشرافية هى ....
(أ) العلاقة بين الأفراد العاملين فى إدارة واحدة .
(ب) العلاقة بين الأفراد فى إدارة الخدمات .
(ج) العلاقة بين المديرين فى المؤسسة .
(د) العلاقة بين المدير الفنى المتخصص والمديرين الاخرين .

٢٣- فى إجتماع تقييم الأداء يجب على الرئيس ...
(أ) إن ينبه المدير إلى حاجته للتدريب .
(ب) إن يحدد أهدافاً أصعب من الأهداف السابقة .
(ج) إن يناقش المدير فى راتبة .
(د) إن لا يناقش أياً من الموضوعات السابقة .

٢٤- أفضل طريقة يحدد بها المدير أهدافه هى ...
(أ) إن يشترك فى التخطيط للمؤسسة .
(ب) إن يحلل وظيفته ويتفق على الأهداف مع رئيسه .
(ج) إن يحدد له الرئيس الأهداف .
(د) إن يتم مناقشتها سنوياً .

٢٥- أى من تلك العبارات التالية هى الصواب ...
(أ) الإختيار بين البدائل يستلزم قدراً كبيراً من الخبرة .
(ب) سيقوم المدير بالإختيار من بين البدائل اعتمادا على خبرته الشخصية .
(ج) ينبغى على المدير أن يحصل على موافقة إجماعية على البديل الأمثل .
(د) ضرورة الإعتماد على الأساليب العلمية والخبرة الشخصية لتحديد البديل الأمثل .

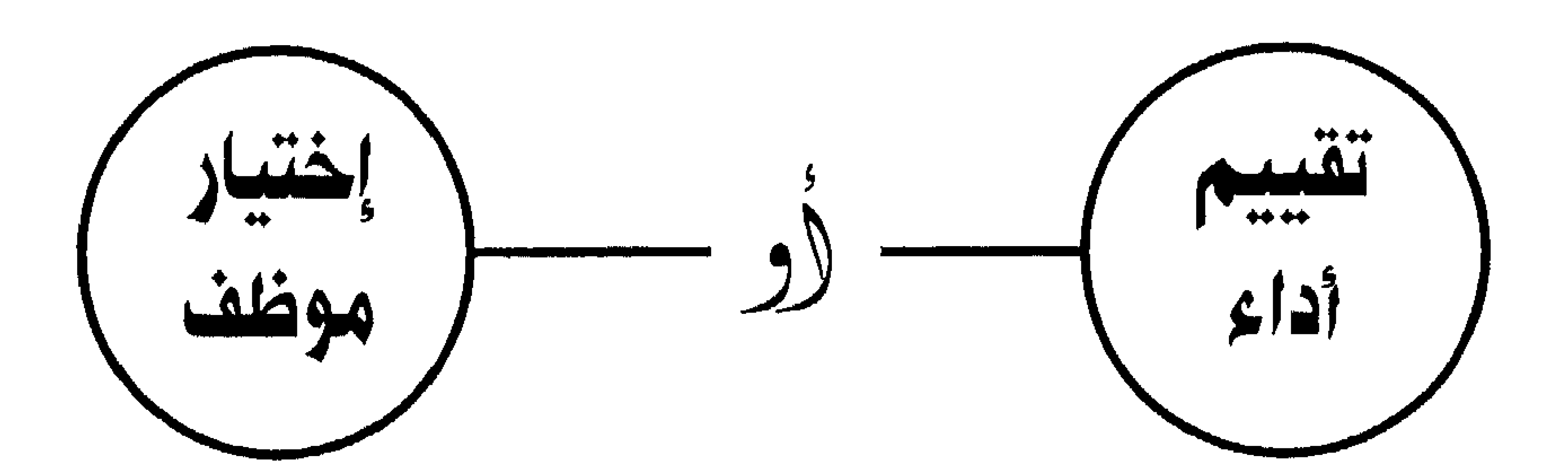
العظماء السبعة



العنصر السابع هو :

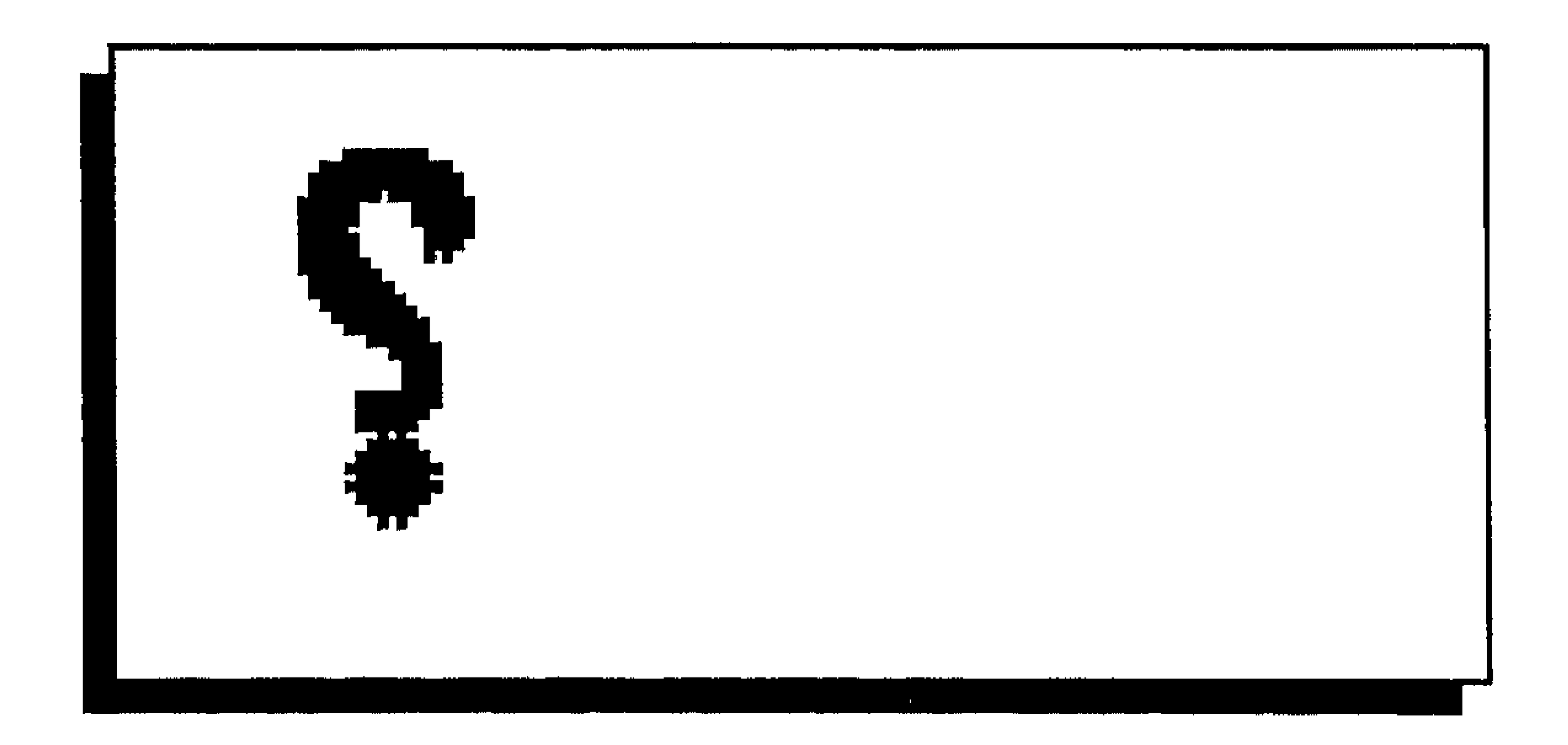
هل تعلم ؟

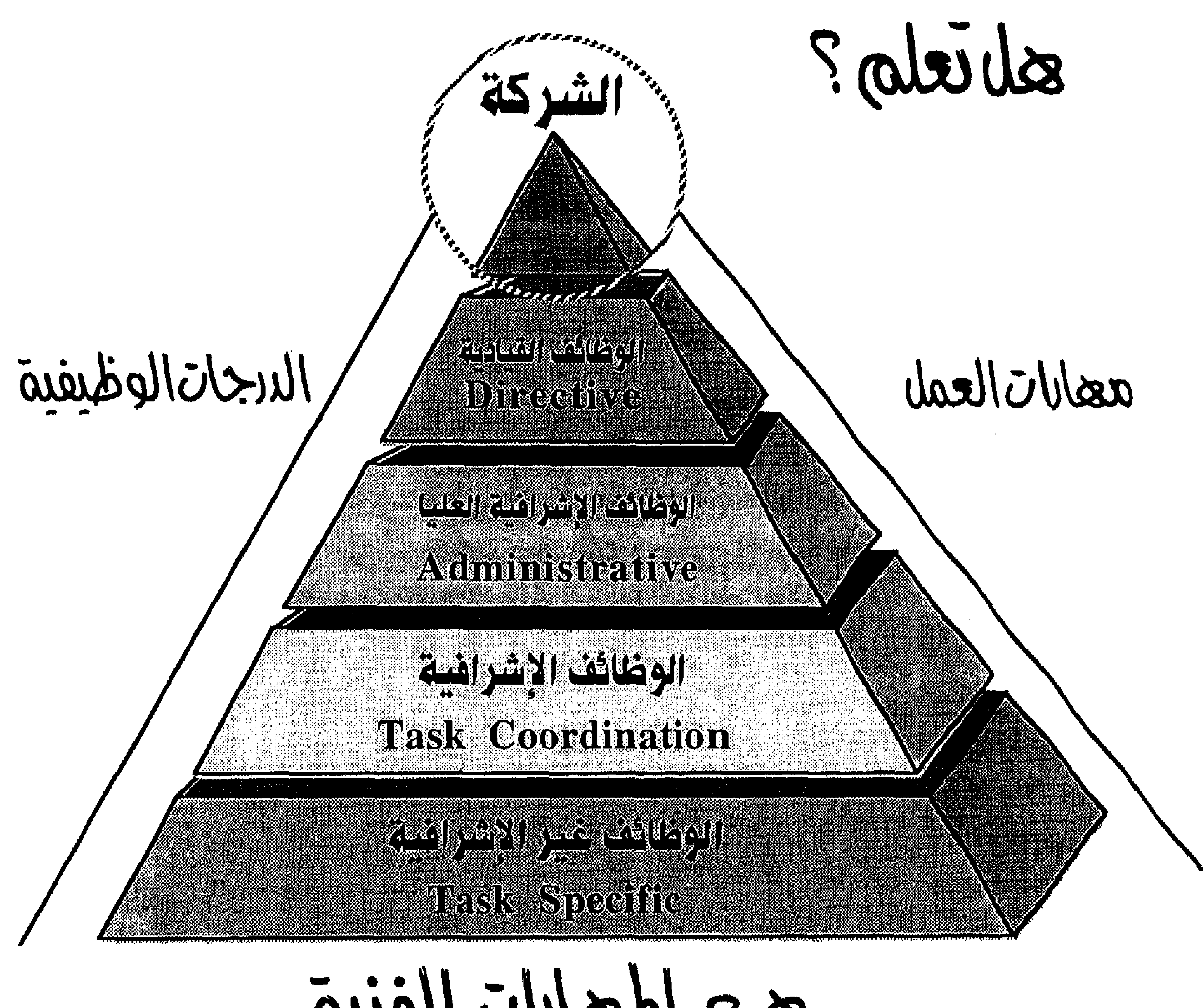
أنه بالرغم من سهولة تحديد المهارات الفنية بكل وظيفة إلاّ أنها أقل المهارات من حيث إمكانية نقلها أو تحويلها لفرد آخر حيث يميل الفرد إلي :



وعلى أية حال !!

فإن المهارات الفنية على مستوى المشرفين ترتكز على :





هرم المهارات الفنية

والآن نحو مزيد من التفضيل :

هرم المهارات الفنية للمستويات الإدارية :

١ – **مستوى الوظائف القيادية : المهارة التوجيهية** Directive .

٢ – **مستوى الوظائف الإشرافية العليا : المهارة الإدارية** Administrative .

٣ – **مستوى الوظائف الإشرافية : تنسيق المهام** Task Coordination .

٤ – **الوظائف غير الإشرافية : تحديد المهام** Task Specific .

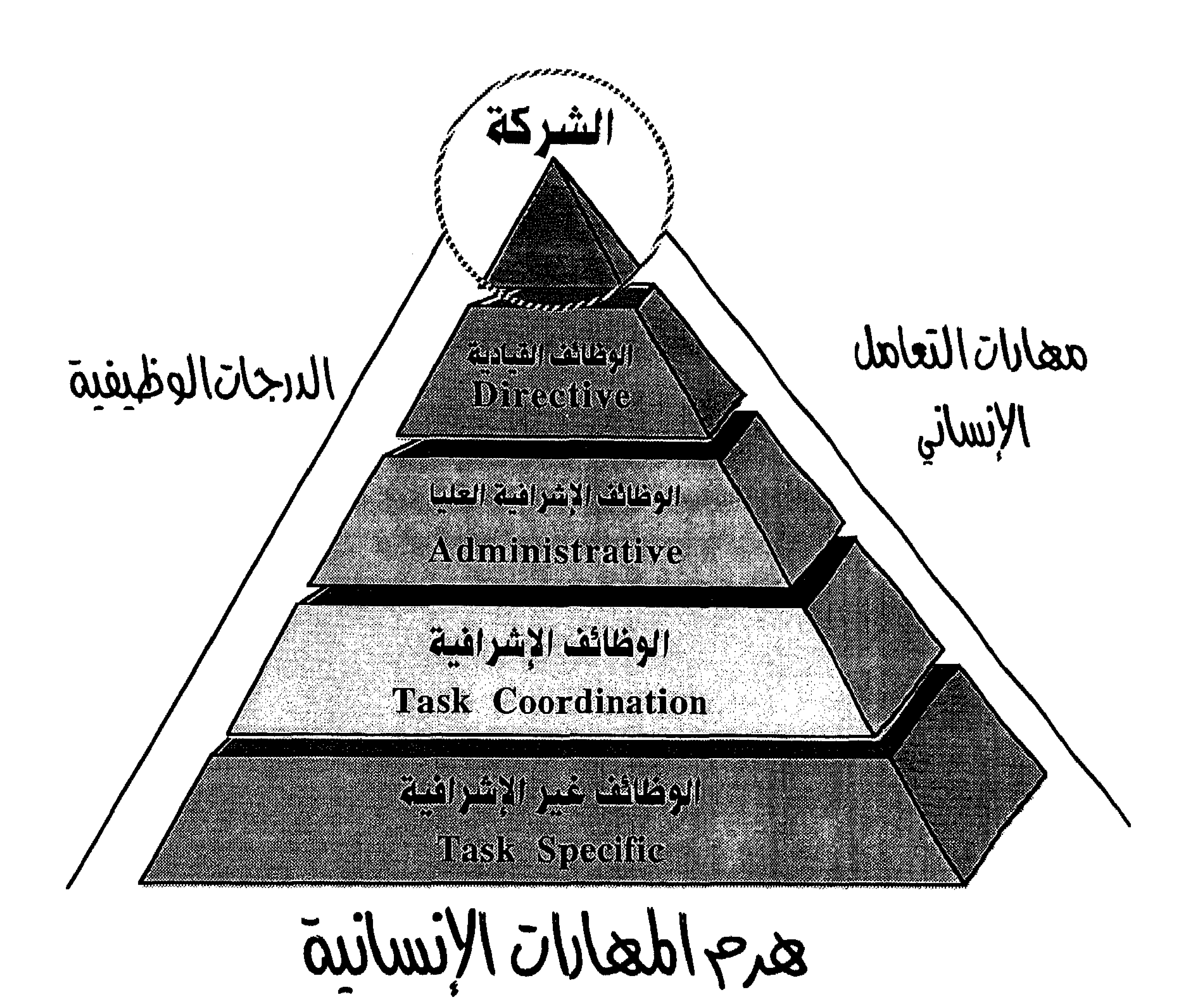
★ المهارات الإنسانية :

وترتبط بمهارات التعامل مع الآخرين ، وبالرغم من إن هذه المهارات يمكن إكتسابها وتعلملها بمزيد من التعلم والتدريب والمثابرة الا إنها تعتمد بالدرجة الإولى على درجة الإستعداد والميل الشخصى للمرؤوس . وتتلخص المهارات الانسانية ببساطة فى :

(١) مهارات الفهم الانسانى .
(٢) مهارات الإتصال .
(٣) مهارات التحفيز.
(٤) مهارات العمل الجماعى وروح الفريق .
(٥) مهارات التوجيه والإرشاد والتدريب .
(٦) مهارات إدارة ومواجهة الصراعات .

المهارة الإنسانية :

يقصد بها السلوك الذى ينتج عنه علاقات فردية وجماعية فعالة .



هرم المهارات الإنسانية

والآن نحو مزيد من التفصيل :

هرم المهارات الإنسانية للمستويات الإدارية يتكون من :

(١) مستوى الوظائف القيادية :

الحفز والإلهام بين المؤسسة والمؤسسات الآخرى - داخليا وخارجيا .

(٢) مستوى الوظائف الإشرافية العليا :

التفاوض : لإحداث التوازن بين كافة قطاعات المؤسسة .

(٣) مستوى الوظائف الإشرافية :

القيادة : لتوجيه العمل وتوازن العلاقات التنظيمية بين المشرفين والمرؤوسين .

(٤) مستوى الوظائف غير الإشرافية :

الإتصال : الإتصالات المباشرة بين المنفذ والمشرف وإحداث التوازن بين المنفذين .

المهارات الفكرية : Conceptual Skills

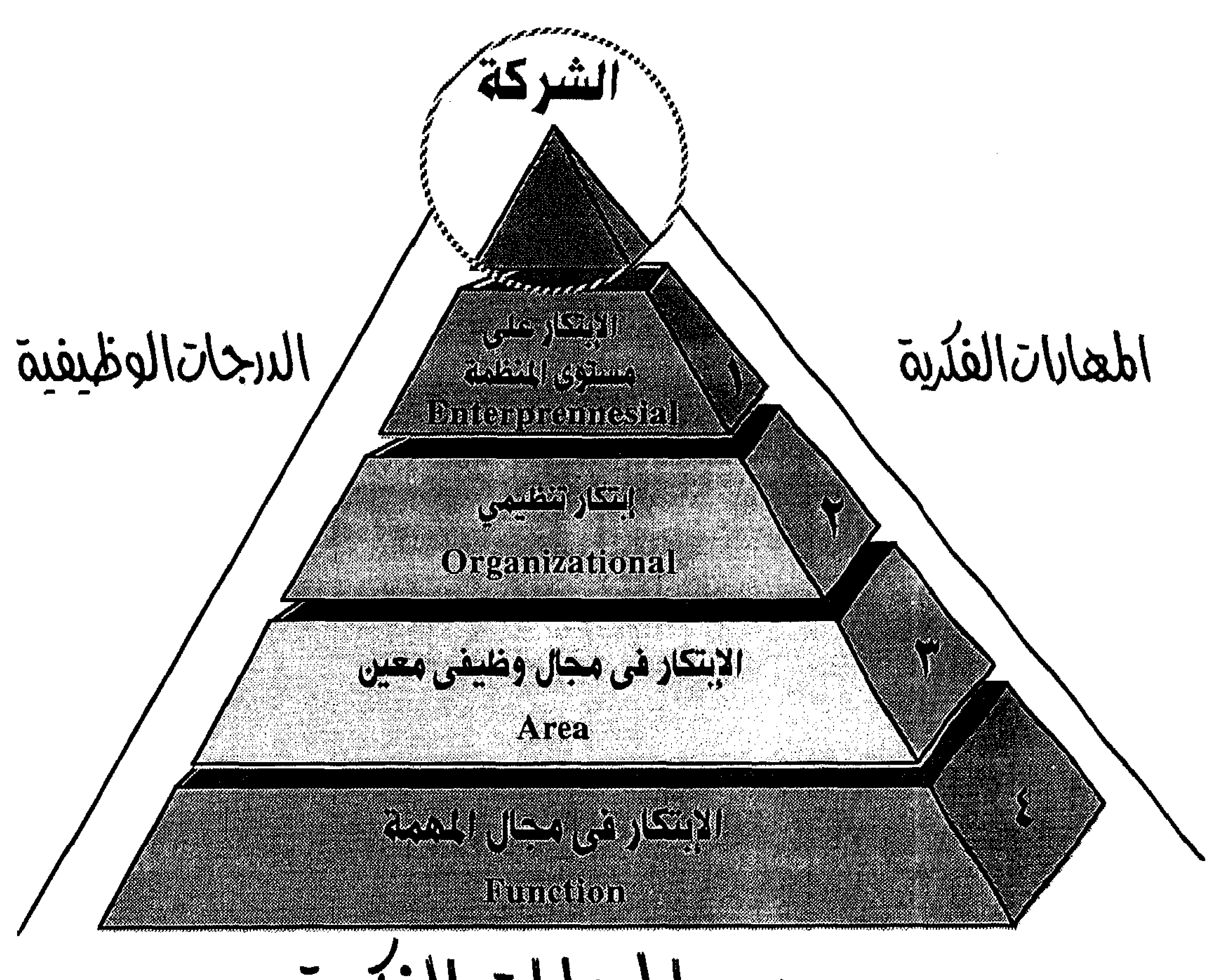
تعد أصعب المهارات من حيث إمكانية التعرف عليها أو معرفتها أو إكتشافها لدى المرؤوس. تشمل :

* التنسيق الذهنى
* المباريات الذهنية
* القدرة على التكامل
* التوازن بين النضج الوظيفى والإنفعالى
* الرؤية المستقبلية للعمل
* الإبتكار والإبداع والمبادرة
* الربط بين الماضى والحاضر والمستقبل

بطبيعة الحال تتزايد أهمية هذه المهارات كلما إتجهنا الى المستويات العليا (مديرى الإدارات الرئيسية وما فوقها مدير إدارة الفروع ، مساعد المدير العام ، المدير العام ...) وتقل أهميتها أو نسبتها كلما إتجهنا إلي أسفل الهرم . كما يتضح من الشكل التالي :

سجل هنا تصوراتك حول هرم المهارات الفكرية بالمؤسسة :

* على مستوى الوظائف القيادية .
* على مستوى الوظائف الإشرافية العليا .
* على مستوى الوظائف الإشرافية .
* الوظائف غير الإشرافية .



هرم المهارات الفكرية

سجل هنا تصوراتك حول هرم المهارات الفكرية :

* على مستـــوى الوظائف القيادية .
* على مستوى الوظائف الإشرافية العليا .
* على مستوى الوظائف الإشرافية .
* الوظائف غير الإشرافية .

المهارات الفنية والإنسانية والفكرية للمشرفين

المهارة	طبيعة المهارة
الفنية	تنسيق المهمة : * القدرة على فهم وتنسيق تلك الوظائف المحددة التى تشكل وظيفة الجماعة.
الإنسانية	التفاعل الشخصى والتفاعل مع الجماعات : * القدرة على إقامة علاقات فردية وإشرافية مع العامل على إتساق علاقات الجماعة الموجهة لتحقيق أهداف الجماعة والمهام (الرسالة) ، (القيادة).
الفكرية	مجال / توليف : * التركيز على المشاكل والإحتياجات والموارد فى مجال معين . * تجميع الجهود لإنجاز سلسلة من المهام المتعلقة بالهدف الكلي.

مهما كانت إجابتك !

عليك أن تعرف أنك المسئول حتي يثبت عكس ذلك !

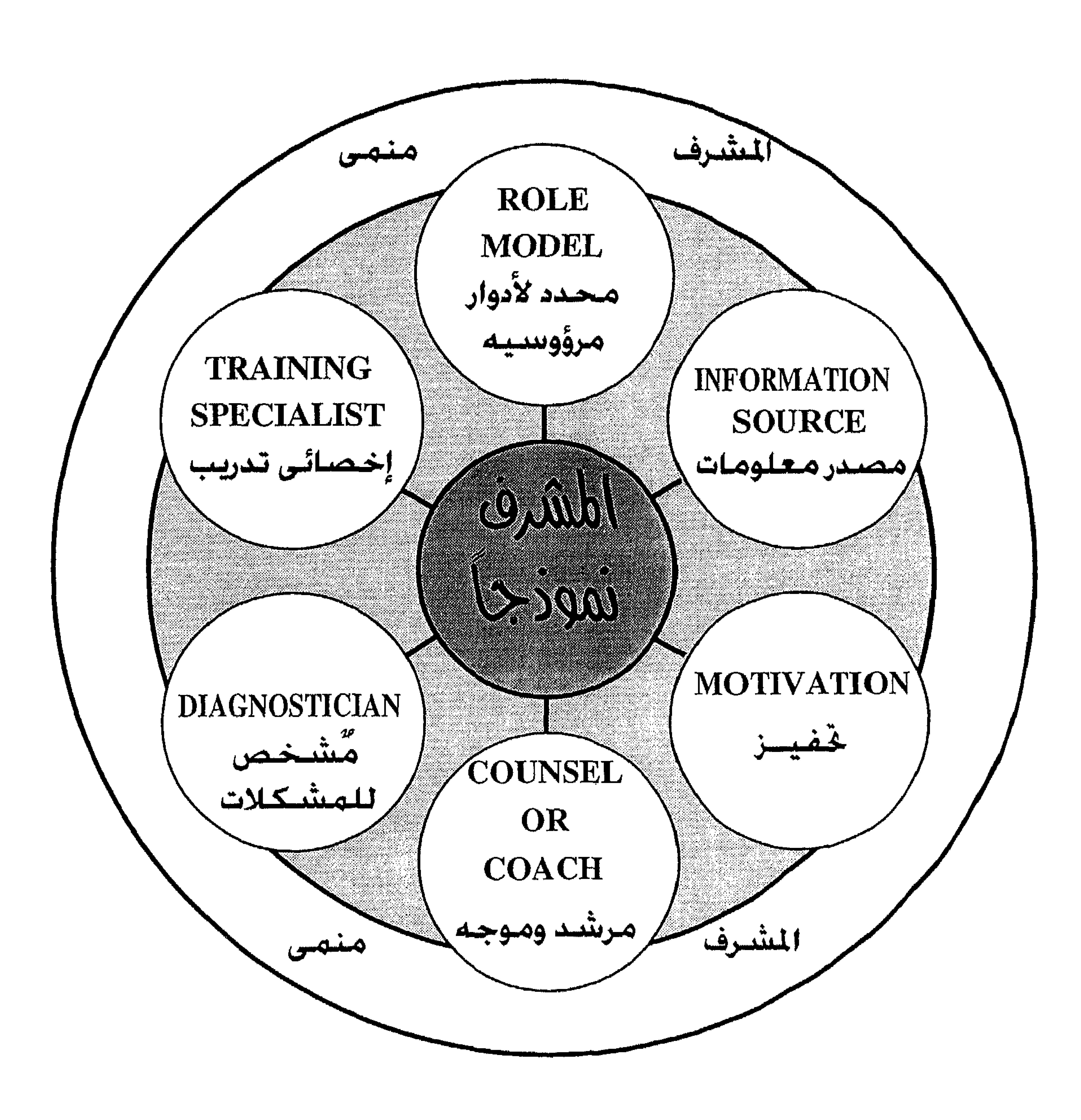
* إن الأدوار الملقاة على عاتق المشرف عديدة وإختياره لنوعية الأدوار التي يفضل القيام بها، أو ترتيبه لأولويات الإهتمام بها يرتبط بمحددات عديدة أهمها :

- تفضيلاته الشخصية وإتجاهاته فى العمل .
- أولويات رؤسائه فى العمل .
- مهاراته وقدراته فى إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه ، وفى تعليم مهاراته وقدراته فى تدريب المرؤوسين وتعليمهم .

المشرف

نموذج المشرف	**المشرف مصدر معلومات ومنمي لمرؤوسيه**
الإهتمام والدور الرئيسى	متطلبات رسم المسار الوظيفي وحاجة المرؤوس الي الوضوح والإلتزام في ضوء معايير محددة ودرجة الثقة فى النمو والتطور.
التحفيز: تشجيع المرؤوسين للإستمرار فى عملية التعلم	الحاجة لدعم سلوكهم الإيجابي والإعتراف بمجالات تفوقهم وتقدير جهودهم المتميزة.
الإرشاد والتوجية: عقد لقاءات دورية مستمرة بهدف تصحيح مسار العمل وتطوير وإرشاد العاملين	متطلبات تطوير الأداء الحالى.
التشخيص: لمجالات القوة ونقاط الضعف لدي العاملين أثناء أداء الوظيفة وتزويدهم بإرجاع الأثر عن مجالات التطوير والتنمية	تقييم الأداء الحالى
التدريب المتخصص: يساعد مرؤوسيه على تحديد إحتياجاتهم ويدلهم على فرص التدريب المناسبة داخل المؤسسة وخارجه	النمو

المرؤوس



أدوار المشرف

مهمة عاجلة

إرشادات التمرين :

* **كلفك مديرك المباشر بمهمة الإشراف على فريق عمل لتنفيذ أحد المشروعات الهامة التي أقرها مجلس الإدارة بعد دراسة شاملة لها ، وقد تم إختيار أعضاء فريق العمل بدقة وعناية من عدد من الإدارات الأخري المختلفة .**

* **تتوقع إدارة الشركة أن ينمو هذا المشروع ويتسع ، مما قد يتطلب الإستعانة بمزيد من الأفراد من خارج الشركة للمشاركة في المشروع .**

* **المعلومات المتاحة لديك قليلة ، ولابد من البدء فوراً في وضع خطة عمل للمشروع ومناقشتها مع أعضاء الفريق ثم عرضها علي الإدارة العليا للموافقة عليها .**

* **المطلوب منك الآن قراءة الأنشطة المذكورة في الصفحة التالية ، وترتيبها بمفردك وبدون مناقشتها أو عرضها علي أعضاء الفريق .**

* **أعط الرقم (١) للنشاط الذي ستبدأ به العمل ، والرقم (٢) للنشاط الذي يليه وهكذا إلي أن تقوم بترتيب كافة الأنشطة الواردة وفقاً للترتيب الذي سوف تتبعه أنت في إدارة المشروع المكلف بالإشراف عليه .**

مهمة عاجلة

رقم	الأنشطة	الترتيب الفردى	الترتيب الجماعى	ترتيب الخبير	الفردى والخبير	الجماعى والخبير
١	الاستعانة بأفراد مؤهلين فى العمل					
٢	قياس مدى تقدم العمل في المشروع والتعرف على الانحرافات .					
٣	تحديد وتحليل مسئوليات الوظائف اللازمة للعمل في المشروع .					
٤	تحديد الأولويات وتسلسل العمل .					
٥	وضع الخطط البديلة .					
٦	ترتيب نتائج أداء وإنجازات الأفراد .					
٧	وضع خطط عمل فرعية لتنفيذ أهداف المشروع .					
٨	وضع أهداف للمشروع والإتفاق على تنفيذها .					
٩	تعيين الأفراد وتدريبهم وتنمية مهاراتهم .					
١٠	تجميع المعلومات لمتابعة الأداء الإدارى والبشرى بالمشروع .					

مهمة عاجلة

رقم	الأنشطة	الترتيب الفردى	الترتيب الجماعى	ترتيب الخبير	الفردى والخبير	الجماعى والخبير
١١	وضع مواصفات شغل الوظائف المطلوبة					
١٢	إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الإنحرافات عن الخطة الموضوعة .					
١٣	التنسيق بين الأنشطة تحت التنفيذ .					
١٤	تحديد الموارد والتسهيلات اللازمة .					
١٥	قياس أداء الأفراد وفقاً لمعايير محددة .					
١٦	تحديد النتائج السلبية لكل خطة عمل					
١٧	تحديد الأنشطة اللازمة لتطوير الأداء بالمستقبل .					
١٨	تجميع المعلومات الأولية تمهيدا للبدء بالمشروع .					
١٩	التركيز على الخطة الرئسية في العمل					
٢٠	تحديد مقاييس المراجعة الخاصة بمجالات العمل المختلفة .					

الموقف الأول

ماذا تفعل لو قابلت مالح ؟

ليس هناك أي إنسجام علي الإطلاق بينك وبين السيد "مالح" ، ومنذ اليوم الأول الذي رأيته فيه في المؤسسة منذ عامين شعرت علي الفور بأنك لا تحبه . وبعد أن إشتركتما معاً في عدد قليل من المشروعات ، وبعد أن حضرتما معاً العديد من الإجتماعات قررت رغبتك في عدم التعامل معه علي الإطلاق .

يتعلق صراعك مع السيد "مالح" بمسألة النمط الشخصي أصلاً . فالسيد "مالح" ضخم الجثة ، ويتحدث بصوت مرتفع ، ولا يراعي علي الإطلاق أحاسيس ومشاعر الآخرين . كما أنه إنسان يهوي منافسة الآخرين للدرجة التي قد تدفعه لتشويه صورتهم حتي يبدو هو بلا نظير . ويعترف السيد "مالح" صراحة بأنه لا يشعر بولاء كبير نحو "" المؤسسة" وأهدافها ، وأن المؤسسة بالنسبة له ليس سوي "جسر" يعبر عليه إلي وظيفة أخري أفضل.

وقد أخبرك المدير أن هناك مهمة كبري في الطريق وأن هذه المهمة ذات أهمية كبيرة للإدارة، ومن ثم فقد إستدعاك إلي مكتبه للبدء في التخطيط لهذا المشروع . ذهبت إلي مكتبه حيث فوجئت بوجود السيد "مالح" جالس معه ويضحكان سوياً . التفت رئيسك إليك وقال : " أهلاً وسهلاً .. أعتقد أنك تعرف السيد "مالح".. ويخيل إليّ أنكما أفضل من يمكنهما العمل معاً في هذا المشروع .. ما رأيك في ذلك " ؟

ما الذى ستفعل ؟

صف تصرفك بإختصار ..

الموقف الثاني

ماذا تفعل لو قابلت فالح ؟

تعاني أنت والسيد "فالح" من مشاكل كثيرة تتعلق بنمط العمل . فالسيد " فالح من الأشخاص الذين لا يهمهم كثيراً أداء وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد . وعلي الرغم من أنه يعمل بصورة طيبة فضلاً عما يتمتع به من ذكاء إلا أنه من الصعب عليه الوفاء بالمواعيد المحددة وهذا ليس بالشئ الجديد عليه لأنه كان معروف بذلك في عمله السابق ، بالإضافة إلي ذلك ، فإنه يميل إلي عدم النظام بل وينظر إلي من يحافظ علي الترتيب والنظام وكأنه شخص مريض وغير طبيعي (آلي) ورغم كل ذلك فهو يتمتع بمهارات فنية مرتفعة .

أما أنت ، فتهتم جداً بأداء وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد تماماً ، بل وتؤمن بأنه " يمكن إعتبار العمل الذي لا يتم إنجازه في الوقت المحدد وكأنه لم يتم علي الإطلاق " . كما تتميز أيضاً بأنك غاية في الترتيب والتنظيم سواء في عملك أو في حياتك العادية وكثيراً ما تنسب نجاحك في عملك وإنجازك لأعمالك في مواعيد قياسية إلي ذلك النظام والترتيب .

وقد سبق لك العمل مع السيد "فالح" من قبل كما سبق لكما التعاون في أحد مشروعات الإدارة التي تتبعها والذي تأخر تسليمه ما يقرب من ثلاثة شهور ، الأمر الذي أصابك بقرحة في المعدة وتسبب في سوء حالتك النفسية أثرت بالتالي علي حياتك العائلية . وبعد ذلك قررت عدم العمل مرة ثانية مع السيد "فالح" هذا . وقد سنحت فرصة جديدة وكنت أنت والسيد "فالح" الوحيدان في الإدارة اللذين تتمتعان بالمهارات اللازمة للعمل في المشروع الجديد . وكان أمامك خيارين إما أن ترفض القيام بالمشروع ، أو تنفذه .

ما قرارك ؟ وما الذى ستشعر به فى هذا الموقف ، صف شعورك ؟

الموقف الثالث

ماذا تفعل لو قابلت صالح ؟

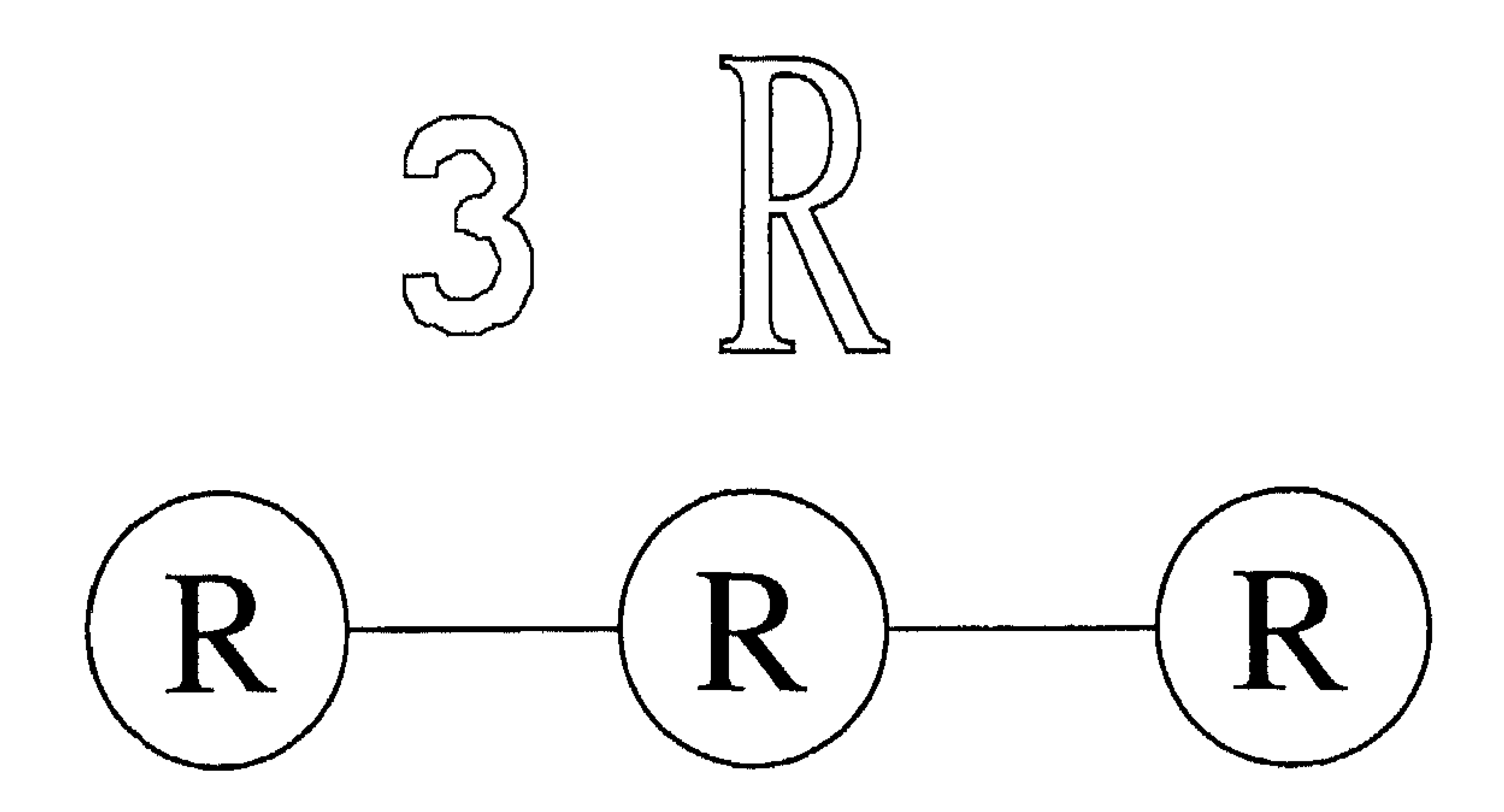
أسند إلى إدارتك منذ شهرين أحد المشروعات الكبرى . وهنا إستدعاك السيد "صالح" وأعطاك تعليمات بتولي المشروع ووضع الخطط اللازمة لاستكماله . وقد درست الموقف وبعد تفكير طويل أخبرته أن لديك بعض الأفكار المفيدة لتنفيذ المشروع بشكل أكثر كفاءة إلاّ أنه رد عليك قائلاً : " لا داعي لأن تقول أي شئ ، فليس لدي أي إستعداد أو رغبة في الإستماع لأي من أفكارك .. فالأفكار جزء من عملي الذي أتقاضي عنه مرتبي ، أما أنت فكل ما عليك هو إتباع ما أقوله لك من توجيهات " .

وبالفعل إتبعت توجيهات السيد "صالح " حرفياً على الرغم من ضيقك الشديد وعدم موافقتك عليها وبمرور الوقت إتضح أن رئيسك كان مخطئاً وأن الأمور سارت بشكل سيئ للغاية . وإقترب موعد الإجتماع الأسبوعي للإدارة ، حيث من المتوقع أن يطلب منك فيه تقديم تقرير عن مدى التقدم في المشروع . وحتى هذه اللحظة لم يكن هناك من يعلم أي شئ عن سوء حالة المشروع . وقد سبق أن ذكرت ذلك لرئيسك عدة مرات إلا أنه كان يرفض الكلام في هذا الموضوع ويتهمك بالتقصير والإهمال ، وأنك تنتحل الأعذار لتغطي على عدم كفاءتك .

لا تنسي أن رئيسك لديه القدرة على التأثير على مستقبلك الوظيفي وبصفة خاصة حوافزك ومكافآتك المالية وفرص الترقية طوال العامين المقبلين (على الأقل) . لحظات سيبدأ الإجتماع وسيطلب منك التعليق على الموقف بالمشروع طرفك .

فكر فى أفضل شئ يمكن حدوثه فى هذا الموقف .....!

أساليب تعديل السلوك



أولاً : التأنيب القاس : REPRIMAND

١- حدد نوعية السلوك غير المرغوب . وإعط أمثله محدده وإظهر أهمية توقف هذا الإسلوب.

٢- بين أثر المشكلة على أداء الآخرين أو هدف المجموعة والمنشأة .

٣- وجه مجموعة أسئله لمعرفة السبب وإكتشاف أساليب العلاج .

ثانياً : إعادة التوجيه : REDIRECT

٤- صف السلوكيات المطلوبه والمعايير التى تتوقعها وتأكد من فهم المرؤوس وموافقته عليها .

٥- أسأله صراحة عما إذا كان سيلتزم بذلك .

٦- كن داعماً لأى سلوك إيجابى يظهره المرؤوس وتأكد من عدم وجود مشكلات عمل يومية تعوق أداءه .

ثالثاً : الثواب : REWARD

٧- حدد نوع المكافآت التى لها معنى واضح للمرؤوس .

٨- أربط بين تحقيق النتائج المطلوبه بزيادة ماديه ، ونمو وظيفى مستمر .

٩- كافئ جميع الإنجازات والتحسينات فى الأداء بصورة مباشرة وفى وقتها المناسب وكن أميناً .

مهارات الإتصال

بهدف التدريب والتقييم

بــــدر PADR

١	توجيــه أسئـلـة	PROBING
٢	توجيه نصيحة	ADVISING
٣	عــدم صياغـة	DEFLECTING
٤	إعادة الصياغه	REFLECTING

حدد هذه الإستجابات في الحوار التالي :

سته شهور

منذ سته شهور وانا أشغل هذا المنصب ومازلت لا أعرف أى شخص فى المؤسسة يبدو إننى غير قادر على تكوين صداقات أو قد لا يقبلنى الناس زميلاً لهم . جميعهم مشغولون وليس لديهم الوقت الكافى لمثل هذه العلاقات الإجتماعية . أشعر بعزله وإنفصال عما يدور حولى .

D ☐ أ- لاتنشغل كثيرا ، سوف تتحسن الأمور كلما زادت فترة عملك بالمؤسسة، سوف أذكرك بذلك .

P ☐ ب - عندما ستقابل الناس ، ماذا ستقول لهم ، هل تعتقد أنك قادر علي عمل صداقات مع الآخرين ؟

A ☐ ج - بسبب إنشغال الموظفين في المؤسسة ، لا يوجد لديهم الوقت الكافي لبناء العلاقات الإجتماعية ، يجب الآ تتوقع الكثير .

R ☐ د - هل فهم من ذلك إنك تشعر بعدم قبول الزملاء لك .

D ☐ هـ - إن المشكلة ليست بهذا الحجم فعندما إلتحقت بالمؤسسة إستغرق الوقت منى سته شهور لا تواءم مع مدير الإدارة والزملاء . ما زلت لا أعرف عددا كبيرا فى المؤسسة.

قل .. ولا تقل

١	التركيز علي المشكلة لا التركيز علي الفرد		المشكلة صارت بسببك
٢	التجانس لا التضاد		هل أبدو محبطا !! إن كل شئ على مايرام !
٣	التركيز علي الوصف لا التقييم		أنت مخطئ فيما فعلت
٤	التدعيم لا التقويم		أنت سوف لا تفهم ماأعنى ، لذلك سوف تنفذها بطريقتي
٥	محدد لا عام		أنت تحاول دائما أن تلفت الأنظار إليك
٦	متصل لا منفصل		بغض النظر عما قاله .. أود أن أضيف هنا
٧	المسئولية لا المشاع		فكرتك جيدة ولكنهم رفضوها منذ لحظات
٨	اتجاهين لا إتجاه واحد		كما أخبرتك من قبل : لقد إرتكبت أخطاء عديدة .. أنك لا تؤدى عملك

ليلة القبض علي فكرة

❋ لا تؤكد للمرؤوس أن المهمة المكلف بها هي مسئوليته النهائية وإنه سوف .... في حالة فشله ، أو أن فشل الموظف يعني فشل ونهاية المؤسسة .

❋ لا تمثل دور المحقق أو وكيل النائب العام وتطلق الأسئلة السريعة . وتجنب إستخدام الأسئلة المجهضه للحوار والتي تُشعر المرؤوس أحياناً أنه داخل قفص ....

❋ لا تستمع إلي مبرراتهم وتفسيراتهم بتحيزات عاطفية مسبقة .

❋ لا تطلب تعديلاً أو تطويراً بإستخدام نبرة صوت حادة قاطعة أو علي نحو إستبدادي .

❋ لا تقلل من أهمية الأعمال التي يقدموها ولا تكثر من إدخال التصحيحات الشكلية عليها ولا تنشد الكمال والدقة اللانهائية .

❋ لا تحاول إعادة أداء ما قاموا به ما لم يظهر أدائهم فشلهم المتكرر في ذلك .

إرجاع الأثر

١. ضرورة التركيز علي وصف السلوك دون محاولة تفسيره أو تقييمه.

٢. ضرورة تحديد إرجاع الأثر وعدم تركه عاماً وغير محدد.

٣. إختيار الوقت المناسب لإرجاع الأثر مع مراعاة الفورية وعدم التأجيل.

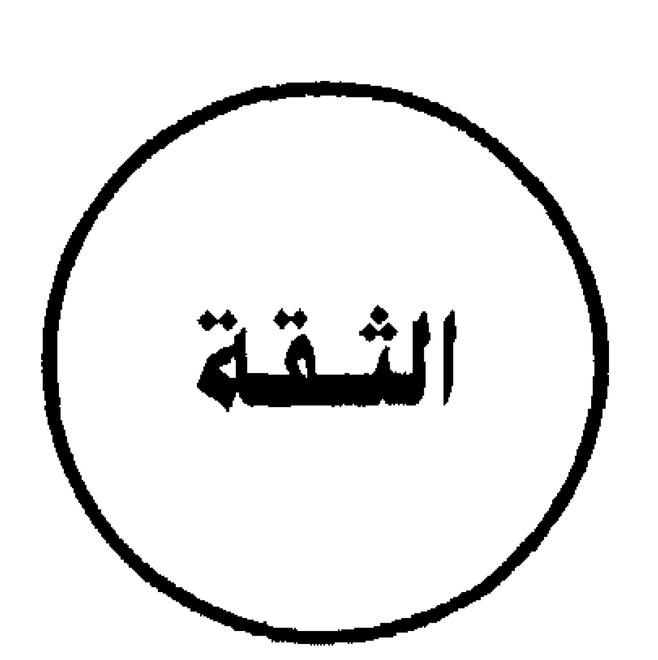
٤. عدم محاولة إرجاع الأثر في حالات الإنفعال النفسي سواء لك أو للمتلقي.

٥. عدم محاولة الضغط أو الإجبار لتغيير سلوك الطرف الآخر.

٦. عدم محاولة فرض آرائك وأسلوب حياتك علي الآخرين.

٧. التركيز علي السلوك الممكن تعديله فقط.

٨. إن الإفراط في إرجاع الأثر يقلل من إستجابة الناس إليه.



إستقصاء .. فن الإنصات

- يهدف هذا الإستقصاء إلي التعرف علي قدراتك ومهاراتك في الإنصات للآخرين ، ومدي إستيعابك وتذكرك لرسائلهم الشفهية .
- إقرأ كل عبارة جيداً ثم ضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر تماماً عن مدي إنطباق مضمون العبارة علي سلوكك الفعلي أثناء تعاملك مع الآخرين في العمل .
- نتيجة هذا الإستقصاء خاصة بك أنت ، وهي وسيلة عملية لكي تتعرف علي نقاط الضعف والقوة ، وطرق وأساليب التحسين والتطوير .

م	العبارات	دائماً 5	عادة 4	أحياناً 3	نادراً 2	لا تنطبق 1
١	أحاول إستعراض وتقييم كافة الحقائق قبل إتخاذ أي قرار.					
٢	أهتم تماماً بمشاعر وأحاسيس المتحدث.					
٣	أنجز المهام المكلف بها بأساليب إبتكارية جديدة .					
٤	أركز إهتمامي علي ما يقوله المتحدث .					
٥	أنتقي وأستخدم الكلمات الواضحة الملائمة في التعبير عن أفكاري .					
٦	أشجع الآخرين علي التعبير عن أفكارهم بحرية وصراحة .					
٧	لدي القدرة علي الربط بين الأفكار والمعلومات المطروحة .					
٨	أستمع إلي كل ما يقوله الطرف الآخر، بغض النظر عن ما إذا كنت متفقاً معه أو لا .					
٩	أحاول أن يشعر المتحدث دائماً بأنني مدرك لكل ما يقوله .					
١٠	لدي القدرة علي تذكر الأحداث بسرعة حتي في المواقف الصعبة .					
١١	أركز علي النقاط الرئيسية عندما أستمع إلي المعلومات شفهياً .					

م	العبارات	دائماً ٥	عادة ٤	أحياناً ٣	نادراً ٢	لا تنطبق ١
١٢	أزود العاملين بالقدر الكافي من إرجاع الأثر بالنسبة لأعمالهم .					
١٣	أحاول بإستمرار إرجاع الأثر للمرؤوسين عن مدي تقدمهم في العمل .					
١٤	آخذ في إعتباري حالة المتحدث المزاجية وتأثيرها علي درجة إستيعابه للرسالة المقدمة .					
١٥	أركز إنتباهي وإهتمامي في كل ما يقوله الطرف الآخر .					
١٦	عندما أتحدث مع طرف آخر ، أراعي تلك العوامل المؤثرة في الموقف والمؤثرة في الإتصالات بيني وبينه .					
١٧	لدي القدرة علي تذكر المعلومات حتي بعد فترة من الزمن .					
١٨	لدي القدرة علي الإستجابة للمعلومات والإستفسارات بأسلوب ملائم وفي الوقت المناسب .					
١٩	عندما أتحدث مع طرف آخر ، أستطيع أن أستمع لما يدور بيننا من أحاديث .					
٢٠	أحاول مراقبة التعبيرات والتصرفات غير اللفظية التي تبدو من الطرف الآخر .					

م	العبارات	دائماً ٥	عادة ٤	أحياناً ٣	نادراً ٢	لا تنطبق ١
٢١	لا أبدأ حديثي إلاّ بعد إنتهاء الطرف الآخر من حديثه تماماً .					
٢٢	أؤمن تماماً بأن الزمن كفيل بتغيير الأفراد والظروف المحيطة .					
٢٣	أتغلب علي كافة الأمور التي تتسبب في المقاطعة والتشويش علي حديثي مع الطرف الآخر .					
٢٤	لدي القدرة علي إستيعاب وفهم كل ما يقال.					
٢٥	أبحث عن المعلومات وأحاول تجميعها حتي أتفهم الموقف بصورة أفضل .					
٢٦	أتعامل مع الآخرين بأسلوب واضح ومباشر .					
٢٧	أهتم بالنقاط الرئيسية ، وأتجنب الغرق في التفاصيل .					
٢٨	أتجاوب بسرعة مع وجهات النظر التي لا أتفق معها .					
٢٩	أستطيع أن أحدد بدقة الوقت المناسب للحديث وأيضاً الموضوع الذي سوف أتحدث فيه .					
٣٠	لدي القدرة علي تذكر كل ما دار منذ أسابيع .					

فن الإنصات
« تسجيل الإجابات »

- الآن .. بعد إنتهائك من الإجابة علي الإستقصاء ، سجل - في الجداول التالية - الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة .

الإستماع

مسلسل	الدرجة
٤	
٨	
١٥	
١٦	
٢١	
إجمالي	

التفسير

مسلسل	الدرجة
٢	
١٢	
١٤	
١٩	
٢٠	
إجمالي	

الإستيعاب

مسلسل	الدرجة
٥	
١١	
١٣	
٢٤	
٢٧	
إجمالي	

التذكر

مسلسل	الدرجة
١٠	
١٧	
١٨	
٢٥	
٣٠	
إجمالي	

التقييم

مسلسل	الدرجة
١	
٧	
٢٢	
٢٣	
٢٩	
إجمالي	

الإستجابة

مسلسل	الدرجة
٣	
٦	
٩	
٢٦	
٢٨	
إجمالي	

- سجل - في الجدول التالي - مجموع درجات كل جدول ، ثم رتبها تنازلياً بحيث تعطي الرقم (١) لأكبر مجموعة ، والرقم (٢) للمجموع الذي يليه .... وهكذا .

	المجموع	الترتيب
الإستماع		
التفسير		
الإستيعاب		
التذكر		
التقييم		
الإستجابة		

إدارة الصراع
أفضل من الإدارة بالذراع

- إن التعامل مع الصراع يأتى فى بؤرة فنون إدارة الأعمال .

- إن الصراع يثرى ويدعم وينشط ويجدد ويطور المنشآت ويجدد خلاياها .

- بالرغم من أن الصراع التنظيمى قد يبعث على التنافس والإجتهاد والسعى للتفوق إلا أن بعض المديرين يفضلون تجنبه والإبتعاد عنه .

- أن بعض أنواع الصراع يترتب عليها تدمير المنشآت وذلك عندما يتحول الصراع الى (صراع شخصى) .

- سبب تحول الصراع التنظيمى الى صراع شخصى يرجع أساساً إلى :
  - عدم الثقة فى قدرات الآخرين .
  - عدم ملائمة الإفتراضات الذاتية عن النفس وعلى الآخرين .
  - عدم توفر مهارات التعامل مع المواقف المتناقضة .
  - مايترتب على الصراع من توتر وقلق نفسى .

- إن واجب المدير الفعال هو الإبقاء علّى مستوى مثالى للصراع مع توجيهه للتناقضات بما يخدم الأهداف الإنتاجية . ويتطلب ذلك توفر :

١ - القدرة على تشخيص أسباب الصراع وإختيار الإستراتيجية الملائمة للتعامل مع هذه الأسباب.

٢ - القدرة على تسوية النزاعات الشخصية بين المتنازعين بما يساعد على حسم الصراع من ناحية وعدم تدمير العلاقات الشخصية بينهم من ناحية أخرى .

إدارة الصراع

حدد مدي تكرارك لكل من الصفات السلوكية التالية بو ضع دائرة علي الرقم المناسب من وجهة نظرك .

م	العبارات	١	٢	٣	٤	٥
١	– أتحدث وأدافع عن رأى بتشبث .					
٢	– أحاول تقديم مصلحة الآخرين على مصلحتي .					
٣	– أحاول أن أوفق بين أى طرفين متنازعين .					
٤	– لا أميل للدخول فى صراعات .					
٥	– أبذل جهداً دقيقا لمعرفة ما يدور حولى .					
٦	– أحاول التعرف على مجالات التطوير/ القصور فى الآخرين .					
٧	– أبذل جهدى لدعم التناغم فى جماعة العمل .					
٨	– أفاوض بهدف تحقيق بعض مكاسبي الشخصية.					
٩	– أتجنب المناقشات المفتوحة للقضايا الجدلية .					
١٠	– أشارك الآخرين فى حل المشكلات بإنفتاح وحرية .					

م	العبـــــارات	١	٢	٣	٤	٥
١١	– أستمتع بالفوز فى النقاشات الجدلية .					
١٢	– أتماشي مع ما يقدمه الآخرون من إقتراحات .					
١٣	– أبحث عن مصلحة مشتركة (وسيطة) لتقريب وجهات النظر .					
١٤	– أحتفظ بمشاعرى الحقيقية تجنباً لإيذاء مشاعر الآخرين .					
١٥	– أشجع المشاركة المفتوحة للمناقشات والقضايا					
١٦	– يشق عليّ الإعتراف بالخطأ وأستاء من فعل ذلك .					
١٧	– أساعد الآخرين ألا يفقدوا ماء وجههم فى النقاش .					
١٨	– أركز على أهمية الأخذ والعطاء فى التعامل .					
١٩	– أشجع الآخرين على أخذ زمام المبادرة فى حسم الخلاف .					
٢٠	– أحدد رأيى وأقدمه على أنه مجرد وجهة نظر .					

إدارة الصـــــراع

القـــوة Forcing

١ ....

٦ ....

١١ ....

١٦ ....

المجموع ....

التجنب Avoiding

٤ ....

٩ ....

١٤ ....

١٩ ....

المجموع ....

التكيف Accommodating

٢ ....

٧ ....

١٢ ....

١٧ ....

المجموع ....

التكامل Integrating

٥ ....

١٠ ....

١٥ ....

٢٠ ....

المجموع ....

التـوفيـق Compromising

٣ ....

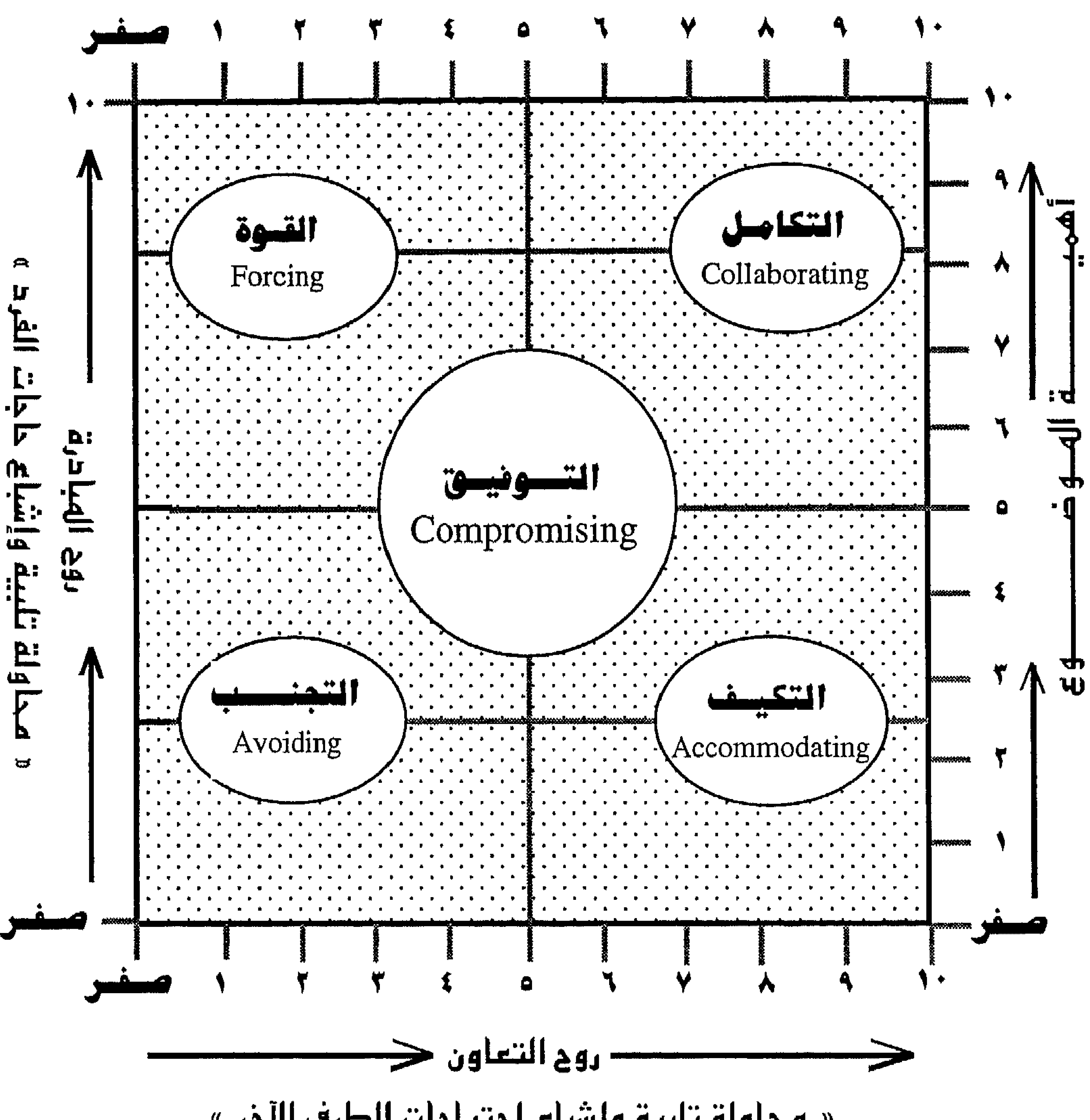
٨ ....

١٣ ....

١٨ ....

المجموع ....

أهميـــة العـلاقـــات



القلق ومظاهره	
- الإحباط واليأس . - آلام الرقبة . - شرب الشاي والقهوة . - الصداع . - السكر .	- التوتر . - الإفراط أو الإمتناع عن الأكل . - أمراض القلب وتصلب الشرايين . - الزائدة الدودية والقولون . - السرطان .

المظاهر والأعراض العضوية الناتجة عن القلق	
- زيادة الوزن . - فقد الشهية . - إلتهاب وحرقان المعدة . -إحساس بالإرهاق الدائم . - تقلصات عضلية . - الإحساس بالإمتلاء رغم عدم الأكل . - طاقة عصبية زائدة تمنع المرء من الإسترخاء .	- إرتفاع ضغط الدم . - تناول الطعام عند ظهور مشكلة . - عدم القدرة علي النوم . - صداع متكرر . - صعوبة التنفس . - الإحساس بعدم الإتزان .

المظاهر والأعراض الذهنية الناتجة عن القلق	
- الإحساس المستمر بعدم الراحة أو الإستقرار . - عدم الإرتياح المستمر مع الأسرة والزملاء . - الملل والإستياء الدائم . - تكرار الإحساس بعدم التواؤم مع البيئة المحيطة . - التوتر والخوف المالي .	- الخوف الموحش من المرض ، الموت . - الإحساس بالغضب (المكتوم) . - عدم القدرة علي (الضحك من القلب) . - عدم الرغبة في أخذ أجازات والإنزعاج الداخلي كلما إقترب الإسبوع من نهايته .

إستقصاء.. أنماط المشرفين

* تمثل العبارات التالية بعضا من أنماط السلوك التى يمارسها المشرفين فى عملهم .
* أقرأ كل عبارة جيدا ثم ضع دائراة حول الدرجة التى تعكس مدى أنطباق مضمون هذه العبارة على سلوكك وتصرفاتك الفعلية فى العمل .

م	العبارات	عادة	غالباً	أحياناً	نادراً
١	أتوقع قبول المرؤوسين لقراراتى طالما أننى أتحمل المسئولية بأكملها .	٣	٢	١	٠
٢	أشجع المرؤوسين على إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	٣	٢	١	٠
٣	أراقب العمل بدقة ، حتى أضمن أنجاز العمل علي الوجه المطلوب	٣	٢	١	٠
٤	أسمح للمرؤوسين بالوقوع فى بعض الأخطاء البسيطة	٣	٢	١	٠
٥	أخطط جيدا ، وأتأكد من توزيع عبء العمل على جميع المرؤوسين	٣	٢	١	٠
٦	عندما أشعر بالتزام المرؤوسين ، أخفف من رقابتى عليهم	٣	٢	١	٠
٧	أشرف على المرؤوسين بدقة حتى أضمن الحصول على نتائج أفضل	٣	٢	١	٠
٨	أتيح للمرؤوسين فرصة تحمل المزيد من المسئولية فى العمل	٣	٢	١	٠
٩	أعتمد على سلطاتى وصلاحياتى فى الضغط على المرؤوسين فى العمل.	٣	٢	١	٠

م	العبارات	عادة	غالباً	أحياناً	نادراً
١٠	أتعاون مع المرؤوسين وأواجههم وأبدى لهم النصح عند الحاجة	٣	٢	١	٠
١١	أضطر لإنجاز العمل بنفسى عندما يفشل أحد المرؤوسين فى إنجازه	٣	٢	١	٠
١٢	أشجع المرؤوسين وأدعمهم عندما يتخذون القرارات بأنفسهم	٣	٢	١	٠
١٣	أضع أساليب دقيقة للرقابة لأضمن أنجاز المرؤوسين للعمل	٣	٢	١	٠
١٤	يعرف المرؤوسين ما هو متوقع منهم ، ولا يحتاجون لرقابة دائمة منى	٣	٢	١	٠
١٥	أكلف المرؤوسين بالمهام التى تساعدنى فى تحقيق الأهداف ووضع معايير الأداء	٣	٢	١	٠
١٦	يلتزم المرؤوسون بأداء أعمالهم حتى فى حالة عدم وجودى	٣	٢	١	٠
١٧	أهتم بتسجيل الأهداف كتابة حتى لا يحدث سوء فهم فى المستقبل	٣	٢	١	٠
١٨	أثق فى أن المرؤوسين قادرون على أنجاز المهام التى أكلفهم بها	٣	٢	١	٠
١٩	أمارس أسلوب الرقابة المشددة فى حالة فشل المرؤوسين فى أنجاز العمل	٣	٢	١	٠
٢٠	أتاكد من معرفة المرؤوسين لما هو متوقع منهم حتى يبذلون جهدهم فى العمل	٣	٢	١	٠

م	العبارات	عادة	غالباً	أحياناً	نادراً
٢١	أهتم بإنجاز العمل علي الوجه الاكمل أكثر من إهتمامى بحاجات المرؤوسين	٣	٢	١	٠
٢٢	أهتم بتوطيد العلاقات الإجتماعية مع المرؤوسين	٣	٢	١	٠
٢٣	أراقب جيدا فترات الراحة ، حتى لا يضيع الوقت وتنخفض الإنتاجية	٣	٢	١	٠
٢٤	أهتم بتحفيز المرؤوسين وحثهم على العمل ماديا ومعنويا	٣	٢	١	٠
٢٥	أهتم بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم نظرا لإهتمامهم بذلك أكثر من إهتمامهم بمعرفة أسباب قيامهم بالعمل	٣	٢	١	٠
٢٦	أخصص وقتا للإستماع إلى أفكار المرؤوسين وآرائهم	٣	٢	١	٠
٢٧	أركز على توجيه المرؤوسين ، وقيادتهم ، وتعريفهم بأسلوب إنجاز العمل	٣	٢	١	٠
٢٨	أشجع المرؤوسين على وضع أهداف ومقاييس أنجازها	٣	٢	١	٠
٢٩	أضغط علي المرؤوسين حتي يبذلون جهداً أكبر في العمل.	٣	٢	١	٠
٣٠	أتعامل مع المرؤوسين كأفراد ناضجين وبالتالي يتصرفون بالمثل .	٣	٢	١	١

إستمارة تفريغ النتائج

إستقصاء .. أنماط المديرين

* إجمع درجات العبارات ذات الأرقام الفردية وسجل المجموع فى المربع التالى :

نظرية (س) : الإهتمام بالعمل : [ ]

* إجمع درجات العبارات ذات الأرقام الزوجية وسجل المجموع فى المربع التالى :

نظرية (ص) : الإهتمام بالعاملين : [ ]

* ضع علامة (✓) في المكان الذى يعبر عن مجموع درجات كل من العنصرين السابقين:

س ——————————×—————————— ص

٤٥ ٤٠ ٣٥ ٣٠ ٢٥ ٢٠ ١٥ ١٠ ٥ صفر ٥ ١٠ ١٥ ٢٠ ٢٥ ٣٠ ٣٥ ٤٠ ٤٥

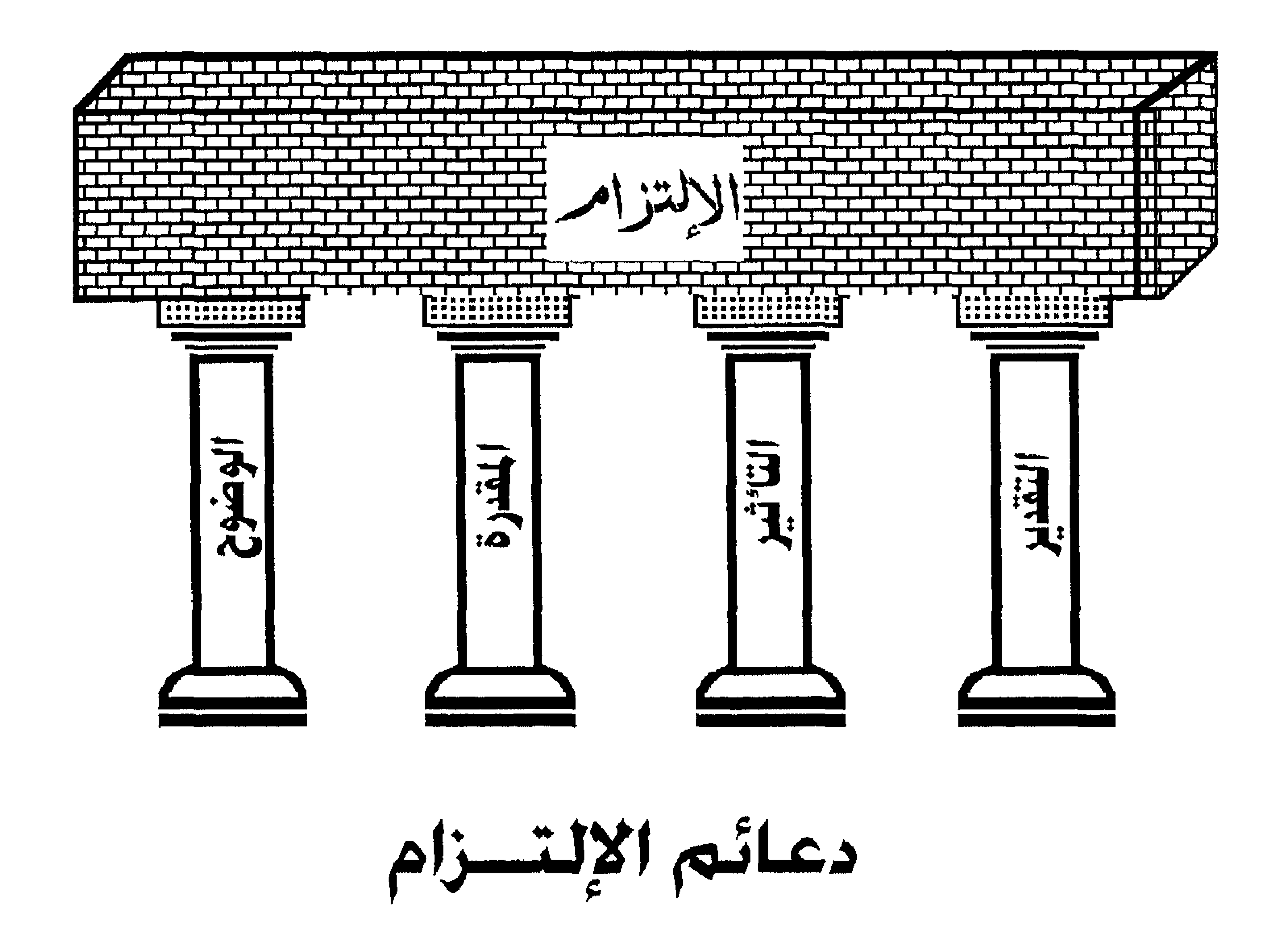
كيف تصنع الإلتزام ؟

من المهام الأساسية للمدير أن يخلق الإلتزام . ولذا يجب عليه أن تكون لديه فكرة عن ماهية الإلتزام ودعائمه .

وهناك أربع دعائم للإلتزام يرتكز عليها وهي :

- **الوضوح : فيما يتعلق بالأهداف والقيم**
- **المقدرة : قدرات المرؤوس التي تكفل له النجاح**
- **التأثير : درجة التأثير التي يمارسها المرؤوس**
- **التقدير : التقدير الموجه للمرؤوس نظير جهوده ومساهماته**

ويوضح الشكل التالي هذه الدعائم الأربع :



دعائم الإلتزام

١- الوضوح :

يتحقق الوضوح من خلال توجيه عدد من الأسئلة مثل :

- ما هو الغرض الأول لمجموعة العمل ؟
- ما الذي يجعل هذا الغرض هاماً ؟
- ما هي القيم الفعلية التي توجه أداء المجموعة ؟
- ما هي القيم التي تميل إليها لكي توجه أداء المجموعة ؟

تساعد الإجابة عن مثل الأسئلة السابقة في تحقيق وضوح أكبر في كل المستويات بالمنشأة . وبالطبع يمكن أن يزداد هذا الوضوح عندما يوجد في مستوي القمة .

٢ - المقدرة :

في بناء المقدرة ، يجب علي المديرين الإهتمام بالعنصرين التاليين :

- التأكد من أن العاملين معهم لديهم المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة لأداء مهامهم
- التأكد من أن العاملين معهم لديهم الثقة في أداء مهامهم .

وهناك العديد من الطرق التي يمكن بها بناء المقدرة مثل التدريب – التدريب في فصول دراسية ، التدريب في مكان العمل ، التدريب المباشر ....إلخ .

ويعتبر التدريب المباشر طريقة فعالة تمكن المديرين من إكتشاف ما لا يعرفه العاملون معهم وما يحتاجون إلي معرفته . إنه طريقه جيدة لتدعيم العاملين الذين يؤدون مهاماً جديدة لأول مرة . كما أنه يسهل التعلم لأنه يتم في الوقت المناسب ولأنه يركز علي ما يحتاج العامل الفرد إلي معرفته بالضبط .

٣ - التأثير :

وهو الدعامة الثالثة من دعائم الإلتزام . وبالطبع فلن يؤدي العاملون عملهم علي النحو المطلوب إذا حرموا من الإضافة إلي وظائفهم وكان كل المتوقع منهم هو أن يؤدوا وفقاً لقرارات قادتهم فقط . إن المديرين الذين يمنعون العاملين معهم من ممارسة أي تأثير لا يحصلون إلا علي ما يستحقونه من نتائج بدءا من الضيق

والقلق والمقاومة السلبية وحتي المقاومة الإيجابية ، بل والعنف أيضاً .

إن التأثير يغذي الإحساس بالذات ، والإحساس بالذات يغذي الإلتزام .

ويمكن تشجيع العاملين علي ممارسة التأثير علي النحو التالي :

- فى الإبتكار :

- تشجيعهم علي تقديم أفكار جديدة .
- إشراكهم في إختيار الأفكار أو تطويرها .
- مساعدتهم علي إختبار الأفكار الجديدة .

- فى التخطيط :

- إشراكهم وجعلهم مصادر للمعلومات والبيانات والإقتراحات لوضع الموازنات ، أهداف الفريق ، التغيير المخطط .... إلخ
- إستخدام طريقة إتخاذ القرارات الجماعية في وضع الخطط
- إشراكهم في إختيار إستراتيجيات تنفيذ الخطط وتقييمها وتعديلها .

- فى حل المشكلات :

- تحديد المشكلات والبحث عن البيانات وتقديم المعلومات الفنية والخبرة
- إشراكهم في إتخاذ القرار
- تصميم الحلول وتقييم الإستراتيجيات ...... إلخ .

٤- التقدير :

قد لا يزال هناك من يؤمن بأن أفضل تقدير يمكن أن يحصل عليه الفرد هو إستمراره في عمله . وهذه مقولة خاطئة في عالم اليوم . فالألتزام بالأداء المتميز هو ببساطة دالة في الوضوح والمقدرة والتأثير والتقدير أيضاً . ويؤدي الأفراد مهامهم بشكل جيد عندما يعلمون أنهم يقدمون شيئاً ما له قيمه وله تقديره خاصة لدي رؤسائهم المباشرين .

وظائف التدريب المباشر وفوائده

١- تقديم النصح والإرشاد :

ويفيد في :

- التوصيف الدقيق للمشاكل وأسبابها
- تعميق الرؤية الفنية والتنظيمية
- التنفيس عن الأحاسيس والمشاعر القوية
- تغيير وجهات النظر
- زيادة الإلتزام المهني
- تعميق الرؤيه الشخصية لمشاعر وسلوكيات الآخرين

٢- التعليم الخصوصي :

ويفيد في :

- تنمية الحس الإداري
- إكتساب الحساسية تجاه ثقافة المنشأة
- فاعلية ونشاط أكبر في إدارة المسار الوظيفي
- الإلتزام بأهداف وقيم المنشأة
- إكتساب الحساسية تجاه ما تميل / لا تميل اليه الإداره

٣- إكتساب التعود :

ويفيد في :

- زيادة المقدرة والكفاءه الفنية
- زيادة الفهم الفني عمقاً

- الإنتقال إلي وضع / مركز الخبير المرجعي
- زيادة سرعة ورتم التعلم
- الإلتزام بالتعلم المستمر

٤ - مواجهة العامل لتحسين الأداء :

وتفيد في :

- توضيح توقعات الأداء
- تحديد عيوب الأداء
- قبول مهام أكثر صعوبة
- إستراتيجيات لتحسين الأداء
- الإلتزام بالتحسين المستمر

- **هذا وتتميز وظائف التدريب المباشر جميعها بالخاصيتين التاليتين :**

١- إنها محادثات شخصية جداً (شخص لشخص بشكل مباشر)

٢- إنها تركز علي الأداء أو علي موضوعات متعلقة بالأداء

ورغم ذلك !!..
ضُبط متلبساً بتدمير نفسه !!

إن إحساسك بالضعف العام والقوى الخائرة والعزيمة المحبطة وعدم الرغبة في الإنجاز أو الذهاب الي العمل من الظواهر التي يجب عليك الإنتباه لها حيث إنها تمثل أعراض مبدئية محددة لبداية تدمير أو إحتراق الذات " داخلياً "

وتوجد عدة مطبات أو أوهام عامة متعارف عليها تنتهي بأن يعاني الفرد في حياته الوظيفية من مثل هذه الأحاسيس السلبية التي تنتهي بتدمير ذاته .

ونعرض عليك فيما يلي لأهم ثلاثة مفاهيم بين الحقيقة والوهم أو بين الطعم أو المصيدة .

أولا : مصيدة الإتقان المفرط PERFECTIONISM

* الطعم/ الشرك LURE :

أن تشعر بالتفوق وأن يشار اليك بالدقة والإعتمادية والإنجاز الخارق .

* الجزاء / الوهم PAYOFF :شعورك بالسيطرة ، الحصول علي إهتمام الآخرين والإحساس بالرضاء عن الذات

* المصيدة/ الحقيقة TRAP

الإحساس بالضغط الداخلي المستمر نتيجة لقيامك بأداء كل الأعمال بدقة كما لا يمكنك أن تخاطر بتجربة شئ جديد أو فكرة حديثة وبالتالي تتحول الدقة والإتقان إلي موانع للنمو والتقدم .

ثانيا : مصيدة الخط السريع EXPRESS LANE

* الطعم / الشرك LURE :

أن تكون دائماً في المقدمة وتهزم أو تسبق الآخرين وتحصل علي الإعتراف والتقدير

* الجزاء / الوهم PAYOFF :

الإنتاجية ، إعجاب الآخرين ، الإثارة الترقي النمو المستمر التقدم

* المصيدة / الحقيقة TRAP :إن القيادة بالخط السريع تتطلب اليقظة الدائمة وضغوطاً نفسية وجسدية عالية تفقد الفرد توازنه بمرور الوقت.

ثالثا : مصيدة السوبرمان SUPERMAN SYNDRAME

* الطعم / الشرك LURE :

أن يصبح المرء بطلا يحقق معجزات إدارية إستثنائية

* الجزاء / الوهم PAYOFF :

أن تشعر بأنك شخص غير عادي أو خارق للعادة أو نموذجي

* المصيدة / الحقيقة TRAP أن تصعد في طاقتك وإمكانياتك بلا حدود للتواءم مع توقعات الآخرين

ACTION

- عندما تتمسك بالدقة المفرطة سنؤكد لك أنك لن تتقدم بل ستبقي في موقعك تكرر بدقة ما أتقنت القيام به من قبل.

- الدقة المفرطة ليست مسئولية القيادات الإدارية بل الإلهام والتفكير والتأمل الذي ينطوي عادة علي خطأ مسموح ومخاطرة محسوبة وهو مايتعلم منه مرؤوسيك.

- إن القيادة الهادئة المتزنة تحقق الهدف أسرع نظرا لسيطرتك علي طاقتك وإنفعالاتك ، كما أن الهدوء في إدارة مسار العمل والقيادة بسرعات معتدلة يمكنك من الإبتكار والتأمل.

- إن بداخل السوبر مان مدير يشعر بعدم الأمن عندما لا يحتاج إليه أحد ، إن إحساسه بالتفوق مرتبط دائما بإحتياج الناس إلي (خدماته) .

معوقات التفويض الفعال

معوقات في المفوض :

- تفضيل العمل التنفيذي .
- يطلب أن يعرف الجميع كل التفصيلات .
- أستطيع القيام بالعمل أفضل كثيراً من الآخرين (مقولة غير صحيحة) .
- نقص الخبرة في الوظيفة أو في التفويض .
- الشعور بعدم الإستقرار أو الأمان .
- الخوف من فقد حب الآخرين .
- رفض السماح بأية أخطاء .
- عدم الثقة بالمرؤوسين .
- المثالية الكاملة في العمل مما يؤدي إلي المتابعة الكثيفة .
- نقص المهارات التنظيمية في خلق التوازن في الأعمال .
- عدم تفويض الصلاحيات والسلطات المكافئة للمسئوليات .
- عدم التأكد من المهام ، وعدم القدرة علي الشرح .
- عدم الرغبة في تنمية المرؤوسين .
- عدم إقامة نظم متابعة ورقابة .

معوقات في المفوض إليه :

- نقص الخبرة .
- نقص الكفاءة والقدرة .
- تجنب المسئولية .
- الإعتماد الزائد علي الرئيس .
- عدم التنظيم في العمل .
- العبء الزائد في العمل .
- الغرق في المتاهات .

معوقات في الموقف :

- سياسة الرجل الواحد في العمل .
- عدم تقبل أو تحمل الأخطاء .
- مدي حساسية القرارات .
- مدي الإستعجال في الموقف مما لا يترك وقتاً للشرح (الإدارة بالأزمات) .
- الغموض والإرتباك في المسئوليات والصلاحيات .
- قلة عدد الموظفين عن المطلوب للإنجاز .

مواقف إدارية في إتخاذ القرارات

الموقف الأول :

تعود أحد مرؤوسيك الذين تم إلحاقهم بإداراتك قريباً ، والذى تربطه بمدير عام المؤسسة علاقة نسب ، تعود على الحضور متأخراً صباح كل يوم . وخلال خبرتك فى العمل معه تبين أن له كفاءات ممتازة وينجز كل الأعمال الموكلة إليه فى مواعيدها، ولكن تأخره صباحاً أدى إلى تذمر باقى المرؤوسين الذين ألحوا عليك بضرورة وضع حد لهذا التصرف

كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

....

....

....

....

....

....

....

....

....

الموقف الثاني :

تنص إحدى بنود لائحة العمل بالمؤسسة على فصل كل من يدخن فى مخازنها ، وتم تنفيذ هذا القرار على كل من أرتكبوا هذه المخالفة ، وفى أحد الأيام فوجئت بأحد مساعديك بالإدارة ، والمعروف عنهم بالكفاءة العالية والأمانة والأخلاص فى العمل يدخن بالقرب من مواد قابلة للإشتعال بالمخزن ، وتدرك أن إرسال مذكرة للشئون القانونية بذلك تعنى فصلة ، وإنك لا يمكنك الإستغناء عنه مطلقاً إلى جانب أن الواقعة قد حدثت فى حضور أحد المقربين للذين تم إستبعادهم لنفس السبب ...

كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

....

....

....

....

....

الموقف الثالث :

علمت من أحد الزملاء أن المدير العام (رئيسك المباشر) يقوم بتخفيض الجزاءات التى توقعها على مرؤوسيك فى حالة التقصير والخطأ ، ويبلغهم أنك تبالغ فى جزاءاتهم وأنه سيقوم بتخفيضها بإستمرار فهو ليس مقتنعاً أساساً بتطبيق الروادع بهذه الصورة ، وترتب على ذلك حنق وغضب العاملين بإداراتك ...

كيف تتصرف في هذا الموقف؟

....

....

....

....

....

....

الموقف الرابع :

نتيجة لمشادة كلامية وقعت بينك وبين رئيسك المباشر فى العمل (المدير العام) أصدر أمراً إدارياً بأن يقدم له رؤساء الأقسام التابعة لك تقارير أسبوعية عن نشاطهم ويتلقون منه الأوامر الخاصة بسير العمل ،إلى جانب قيامهم بالتوقيع فى دفتر الحضور والإنصراف لدى سكرتيره الخاص .

كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

....

....

....

....

....

الموقف الخامس :

أحيل مدير الإدارة التى كنت تعمل بها إلى المعاش ، وكنت أقدم من فى الإدارة وتتوقع الترقية إلى المنصب الشاغر وفوجئت بصدور قرار بتعيين مدير للإدارة من خارج الشركة رغبة من الإدارة العليا فى إدخال دم جديد للشركة .

كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

....

....

....

....

....

....

الموقف السادس :

شغلت منصب مدير شئون العاملين ، وباطلاعك على المستندات والتسويات المالية– تبينت أنه ليس هناك سند قانونى لتسوية مالية ترتب عليها صرف فروق مالية كبيرة لعدد من الإداريين الذين يشغلون الآن مناصب إدارية حساسة بالشركة ، وإذا تم تفتيش مالى من جانب الأجهزة المركزية سوف تقع المسئولية عليك .

كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

....

....

....

....

....

حتي يصبح العمل في الإدارة ممتعاً
لماذا تعمل في إدارتك

العوامل المؤثرة على الدافعية والسلوك أثناء العمل :

رتب العوامل الآتية بدءاً من أكثرها أهمية (١) إلي أدناها أهمية (١٢) إنطلاقا مما يحفزك أنت أو يدفعك لأداء عمل جيد في بيتك / إدارة العمليات . رجاء عدم اعطاء عاملين أو أكثر نفس الترتيب .

العوامل	الترتيب
* الإنجاز : ACHIEVEMENT وهو يشير إلي الرضا الشخصي عن إتمام العمل وحل المشاكل ورؤية النتائج من منظور مجهودك الشخصي . * التقرير : REPORT ويتعلق بالعمل الذي يتم بشكل جيد أوالانجاز الشخصي . * العمل ذاته : WORK IT SELF المحتوي الفعلي للعمل سواء كان العمل ممتعاً أو مملاً ، متنوعاً أو روتينياً ، خلاقاً أو تافهاً ، يحمل روح التحدي أو لا يحتاج الي جهد خاص . * المسئولية RESPONSIBILITY وتشير إلي سيطرتك عن عملك الشخصي أو عند إعطائك المسئولية عن عمل الآخرين .	

الترتيب	العوامل
	* التقدم ADVANCEMENT ويعني التغير الفعلي في المكان إلي أعلي . * النمو GROWTH ويعني تعلم مهارات جديدة مع إمكانية أكبر للتقدم في التخصص الوظيفي الحالي أو غيره (إدارة العمليات أو غيرها) * المرتب SALARY ويتضمن كل ما يتعلق بالتعويضات مع التركيز علي الزيادات في الأجر أو المرتب أو فشل توقعات الزيادات . * سياسات وإدارة البيت NITION المشاعر الخاصة بكفاية ملائمة تنظيم وإدارة (البيت) . * الإشراف SUPERVISION رغبة رئيسك في أن يعلمك أو يوجهك ، عدالته ونزاهته ومعرفته بالعمل ، قدرته علي تقيمك .

الترتيب	العوامل
	* العلاقات الشخصية المتداخلة INTER PERSONAL RELATION التفاعلات التي تحدث خلال ساعات العمل مع الآخرين في مؤسستك وتأخذ الطابع الإجتماعي مثال فترات الراحة والغذاء . * ظروف العمل WORKING CONDITIONS البيئة المادية للعمل بما في ذلك مقدار العمل ، تسهيلات أدائه ، الإضاءة ، الحرارة ، الأدوات ،المساحة ، التهوية ، والمظهر العام لإدارة العمليات . * الأمان الوظيفي JOB SECURITY العلامات الموضوعية لوجود أو غياب الأمان الوظيفي في العمل .


ضع مصلحة الشركة فوق كل إعتبار ..
ضع مصلحتك فوق كل أعتبار ..
الضغوط والأضواء خطيرة ..
العبرة بالنتائج المحققة ..
العبرة بالمظاهر
النفوذ والأضواء قوة يمسك بها
كن قوياً جهاداً حتي لا يفترسك الآخرون ..
توقع الأسواء وأستعدله ..
كن عضواً في جماعة ولاعباً في فريق فعال ..
فوض لتحصل علي افضل النتائج وأكثر ها فعالية ..
اعترف للآخرين ..
فكر بإيجابية توقع النجاح ..
فوض فقط عندمايحتاج الأمر ذلك ، استخدام التفويض كسلاح.
كل شيء ممكن في العمل الحب ، الحرب ، المال ، الأعمال
أحصل علي إعتراف الأخرين كلما أمكنك ذلك ..
العمل الجاد سر النجاح
العمل والقيم والأخلاق والدين لا يتجزأوا
العمل وحده لا يصنع النجاح

النجاح

التفكير

التفـكير هو تدفـق نشاط ذهنـي من منطقـة إلي منطقـة علي سطـح ذاكرة المرء ، والتدفق بطبيعته تلقائي ، وفق مسارات سطح الذاكرة ، وفقاً لبعض المؤثرات الخارجية التي تتحكم في توجيه المسار وفي ضوء مناطق الإهتمام النشطة التي توجه فكر المرء.

ويمكن تحديد أربعة أنواع من التفكير تتفق جميعاً في كونها تدفق سلبي تلقائي وفق مسارات سطح الذاكرة إلا أنها تختلف في الأنماط الفكرية المنظمة ، وهذه الأنواع هي :

١- التفكير الطبيعي NATURAL THINKING

ويطلق عليه أحياناً التفكير المبدئي أو الأولي أو الخام ، حيث لا توجد مسارات صناعية للتدخل في أنماط التفكير الأولية . ويصبح تدفق النشاط بالسلوك الطبيعي . وتتسم خصائص التفكير الطبيعي بمايلي :

* التكرار REPETITION
* التعميم والتحيز BIAS
* عدم التفكير في الجزئيات والتفكير في العموميات LACK OF PROPORTION
* الإكليشهات المقننة CLICHE
* البديهات واللانهائيات ABSOLUTES & EXTREMES
* الخيال الفطري والأحلام DREAMS & CONCRETE IMAGENARY
* معُرض للخطأ LIABLE TO ERROR

٢- التفكير المنطقي LOGICAL THINKING

يمثل التحسن الذي طرأ علي طريقة التفكير الطبيعي من خلال المحاولة الجادة للسيطرة علي تجاوزات التفكير الطبيعي أو الفطري وذلك من خلال وضع عقبات أمام ممرات الفكر الطبيعي الأولي .

وحيث إن المنطق معناه (إدارة كلمة : لا) فإن وضع كلمة " لا " أمام التفكير الطبيعي سيجبر المرء علي إتباع طرق أخري ، لذا يعد التفكير المنطقي متطوراً إلي حد كبير عن التفكير الطبيعي وإن كان يفرض عدداً من القيود علي عملية الإستفادة من المعلومات المتاحة ، كما أنه لايسمح بحدوث التحول الفكري اللازم لإعادة إستخدام أو ترتيب المعلومات المتاحة وبالتالي التعامل مع مواقف مستقبلية نظراً لمايوفره من أنماط فكرية محددة .

٣- التفكير الرياضي MATHEMATICAL THINKING

ويشمل إستخدام المعادلات السابقة الإعداد والإعتماد علي القواعد والرموز والنظريات والبراهين ، حيث تمثل إطاراً فكرياً يحكم العلاقات بين الأشياء ، وعلي العكس من طريق التفكير الطبيعي والمنطقي فإن نقطة البداية تكمن في المعادلة أو الرمز حتي قبل توفر بيانات ، أن هذه القنوات السابقة الحصر (المعادلات ، الرموز) ستسهل من مرور المعلومات بها وفق نسق رياضي سابق التحديد .

لكن هل للتفكير الرياضي عيوب ؟.. ما رأيك ؟

سجل هنا أحد عيوب التفكير الرياضي ثم حاول حل هذه المسألة :

قطعة شيكولاته تحتوي علي ٣٢ قطعة صغيرة (ثمانية قطع طول أربعة قطع عرض) طلب منك تقسيمها إلي هذه القطع ، ماهو أقل رقم لعدد الكسرات اللازمة لتحويل القطعة الكبيرة إلي ٣٢ قطعة صغيرة ؟

ضع الإجابة هنا ....

وأيضاً هذه المسألة :

وقع الإختيار علي (١١١) لاعباً من بين العاملين بالإدارات للدخول في مسابقة الشطرنج التي ينظمها ، وطلب منك تحديد عدد المباريات اللازم عقدها للتوصل إلي اللاعب الفائز . وذلك لإتخاذ إجراءات تنفيذ المسابقة مع أحد الفنادق ؟

فكان ردك ، إننا سنحتاج إلي .... مباراة لنصل إلي الفائز

والآن .. سجل معي أن عيوب التفكير الرياضي هي :

* أن نتائج التفكير الرياضي مرتبطة بمعطيات الرموز والمعادلات وبالتالي يصعب علي الفرد الخروج علي الأطار الرياضي وهو في طريقة لحل مشكلة قد لاتحتاج بالضرورة الي هذه الطريقة .
* قد يجدر الإستفادة بالتفكير الرياضي في التعامل مع الأشياء ولكن قد لاينفع إتباع هذا الأسلوب عند تطبيقه علي الأفراد .

٤- التفكير الإبداعي LATERAL THINKING

إن الغرض من التفكير الإبداعي هو مواجهة أخطاء وقيود الذاكرة وتذكر هذه الأخطاء التي قد تقود إلي إستخدام غير سليم للمعلومات وتلك القيود التي تمنعها من أفضل إستخدام ممكن للمعلومات المتاحة .

إذن ..

* التفكير الطبيعي : به أخطاء التحيز والتعميم .
* والتفكير المنطقي : يستخدم لتجنب هذه الأخطاء ولكنه يمنعنا من توليد أفكار جديدة
* والتفكير الرياضي : يجنبنا أخطاء التفكير الطبيعي ولكنه ينمط أساليب التفكير ويركز علي الإطار أكثر من المضمون

وتتم مواجهة هـذه الأخطاء والقـيود من خلال مايتميـز به التفـكير الإبداعـي من سمات نلخصها في الآتي :

١- توفير بدائل عديدة لحل المشكلة	ALTERNATIVES
٢- تجنب التتابعية المنطقية	NON SEQUENTIAL
٣- تجنب عملية المفاضلة والإختيار	UNDOING SELECTING PROCESSES
٤- البعد عن النمط التقليدي الفكري	AVOIDING CLICHE
٥- تعديل الإنتباه إلي مسار فكري جديد	SHIFT OF ATTENTION

وبإختصار..

> التفكير المنطقي هو.. فن إدارة .. لا
>
> والتفكير الإبداعي هو.. فن إدارة .. نعم

شخصيات إدارية ناجحة..

القــوة POWER : كأداة لتنفيذ الأهداف الإدارية وليست وسيلة تمارس بلا حدود .

التحــدي CHALLANGE : مواجهة التحديات وقبولها وحسابات دقيقة للمخاطر ، وعدم الدخول فى تحديات غير محسوبة .

التفويض DELEGATION : كأداة لتحفيز الآخرين وإكسابهم الثقة فى أنفسهم وكدليل لثقتك فى نفسك وكفرصة لتفرغك لمسئوليات وقرارات أصعب .

التــوازن BALANCE : بين التعاطف والموضوعية عند التعامل مع إحتياجات المرؤوسين ومشاكلهم .

المنافسة COMPETITION : المحفزة للنمو والنجاح والحرص على إجتياز العوائق والوصول إلى معدلات غير عادية . تحقيقا للتفوق والتميز على الأقران .

الإستقلال INDEPENENCE : عدم الحاجة إلى الرجوع للجماعة لأخذ إعتمادهم أو موافقاتهم الضمنية على قرارك والعمل فقط مع الجماعة عندما يستلزم الأمر ذلك

التغــيير CHANGE : الشعور بالقلق الحميد والتوتر الناتج عن عدم الرضا عن نتائج الأعمال يدفع المرء للبحث عن أحداث التغيير بهدف التطوير .

أربعة صفات أخرى هى:

التميز في الإشراف معناه

١ – لحظة الصدق الذاتية أولاً بينك وبين نفسك .

٢ – أداء العمل سليماً من المرة الأولي .

٣ – عدم تكرار نفس الخطأ مرتين .

٤ – عدم إلقاء المسئولية علي الأخرين (التبرير) .

٥ – تميز وجودة الإشراف مهما كان بسيطاً .

٦ – الأشياء البسيطة تحرك وتحقق النتائج الباهرة .

٧ – تصعيد الإنجازات (الصغيرة) للمستويات الأعلي .

٨ – تدعيم وحماية المرؤوسين من أنفهسم من أخطائهم .

٩ – الهدف النهائي رضاء الإدارة وأولهم مرؤوسيك .

١٠ – عدم البحث عن نجومية فردية وعدم حماية أية أعشاب ضاره .

المطلوب من كل زميل ..

١ – تحديد (٣) مجالات لتطوير عمله خلال الشهور الستة القادمة :

....

....

....

٢ – تحديد (٣) معوقات تعترض تفوقه في أدائه الحالي .

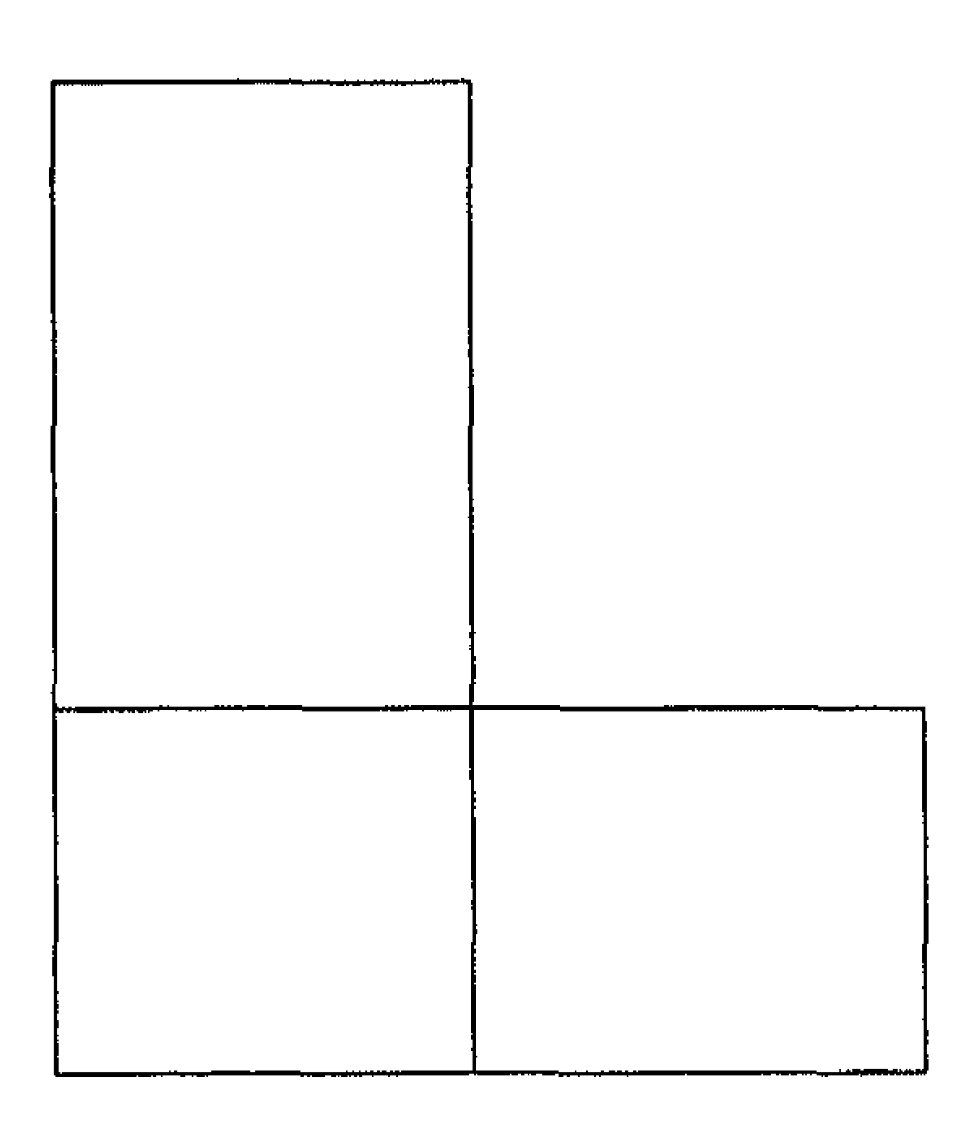
....

....

....

إعرف نفسك !!

تمرين حرف L



تمرين النقاط التسعة

●　　●　　●

●　　●　　●

●　　●　　●

أربعة صفات أخرى هى:

الإستفادة من الفرص OPPORTUNITY	رؤية الفرص المتاحه والقدرة علي تحديدها وتبين مجالات الإستفادة منها .
التحفيز والدافعية MOTIVATION	الرغبة في تحقيق الأهداف وإنجاز خطط العمل المتفق عليها ، الدافع للتفوق .
الوعي والبصيرة INSIGHT	الوعي الذاتي بمعطيات الموقف الإداري وبإهتمامات المحيطين به (زملاء - رؤساء - مرؤوسين) .
الفعل ACTION	تحويل الواقعية والوعي والبصيرة والفرصة إلي عمل .

إستقصاء .. قياس فعالية أداء المرؤسين

تم تصميم هذا الإستقصاء لمساعدتك فى تحديد الفاعلية الكلية لمرؤوسيك كما يعتبر الإستقصاء – بشكل خاص – مرشداً فى تقدير المستويات المثلى للتدريب المباشر – لمختلف أنواع وتقسيمات العاملين .

★ **تعليمات :**

١ – حدد المرؤوس الذى ترغب فى استيفاء الإستقصاء عنه :

الإسم : .... التاريخ : ....

٢ – تذكر المرؤوس جيدا أثناء قراءتك للعبارات الوارده فى هذا الإستقصاء .

٣ – ضع علامة (✓) أمام الإختيار الذى يتناسب مع وجهة نظرك ، علماً بأن مدلول المقياس هو :

صفر	——————)	غير موافق إطلاقا .
١	——————)	غير موافق .
٢	——————)	غير موافق الى حد ما .
٣	——————)	موافق الى حد ما .
٤	——————)	موافق .
٥	——————)	موافق تماما .

٤ – إحذر التحيز الطبيعى وتأثير الهالة وإنشد الموضوعية قدر إمكانك .

٥ – احذر تأثير مشاعرك السلبية تجاه مرؤوسك .

الإستقصاء

م	العبارات	غير موافق إطلاقاً صفر	غير موافق ١	غير موافق إلى حد ما ٢	موافق إلى حد ما ٣	موافق ٤	موافق تماماً ٥
	هذا المرؤوس :						
١	– يعتبر مصدراً خصباً فى التعرف على طرق التغلب على عقبات أدائه لعمله .						
٢	– يمكن أن يحصل على ترقية مرة واحدة على الأقل فى هـذه المنشأة .						
٣	– يحقق عادة نتائج ممتازة .						
٤	– يحاول بجهد أكبر من معظم العاملين الآخرين .						
٥	– يؤدى عمله الحالى بمستوى فوق المتوسط على الأقل .						
٦	– من المحتمل أن يكون قادراً على التوصل الى إجراءات ، خدمات و / أو منتجات إبتكارية .						
٧	– يكتشف غالباً طرقاً لأداء المهام الحالية بحيث تكون أكثر فاعلية من الطرق المستخدمة .						
٨	– يرغب فى تحمل عمل إضافى.						
٩	– يستغرق وقتا / مجهوداً أقل من المتوسط اللازم لأداء عمله / مهمته .						
١٠	– من المحتمل أن يظل فى المنشأة لمدة عامين أو أكثر .						

تابع : الإســتقصاء ..

م	العبارات	غير موافق إطلاقاً صفر	غير موافق ١	غير موافق إلى حد ما ٢	موافق إلى حد ما ٣	موافق ٤	موافق تماماً ٥
١١	– يسهم عادة بشكل جيد فى المهام التى تستلزم فرق عمل .						
١٢	– لديه / ويستخدم مهارات جيدة فى التفاعل مع الآخرين .						
١٣	– يؤدى عادة عمله بشكل صحيح من المره الأولى .						
١٤	– لديه القدرة علي التوافق والقيام بالمسئوليات الإضافية.						
١٥	– من الصعب ان يحل محله شخص أخر ليؤدي عمله بنفس الجودة .						
١٦	– يتمتع بمستوي عال من الالتزام تجاه المنشأة .						
١٧	– من الكفاءة وبحيث يؤدي غيابه إلي انخفاض ملحوظ في الأنتاجية بالمنشأة .						
١٨	– من المحتمل أن يجد عملا ذا مستوي أعلي في منشأة أخري.						
١٩	– عادة ما يؤدي العمل في الوقت المحدد .						
٢٠	– يتوافق بشكل جيد للغاية مع ثقافة المنشأة .						

استقصاء

انماط فعالية اداء المرؤوسين

صحيفة تسجيل الدرجات

١ – انقل أرقام الاجابات كما وردت بقائمة الاستقصاء في المكان المناسب من الجدول التالي ثم أجمع الدرجات في كل جدول .

الإنتاجية الحالية
١ – ....
٣ – ....
٥ – ....
٩ – ....
١١– ....
١٣– ....
١٥– ....
١٧– ....
١٩– ....
المجموع ....

PRODUCTION

الإنتاجية الكامنة
٢ – ....
٦ – ....
١٠– ....
١٤– ....
١٨– ....
المجموع ....

POTENTIAL

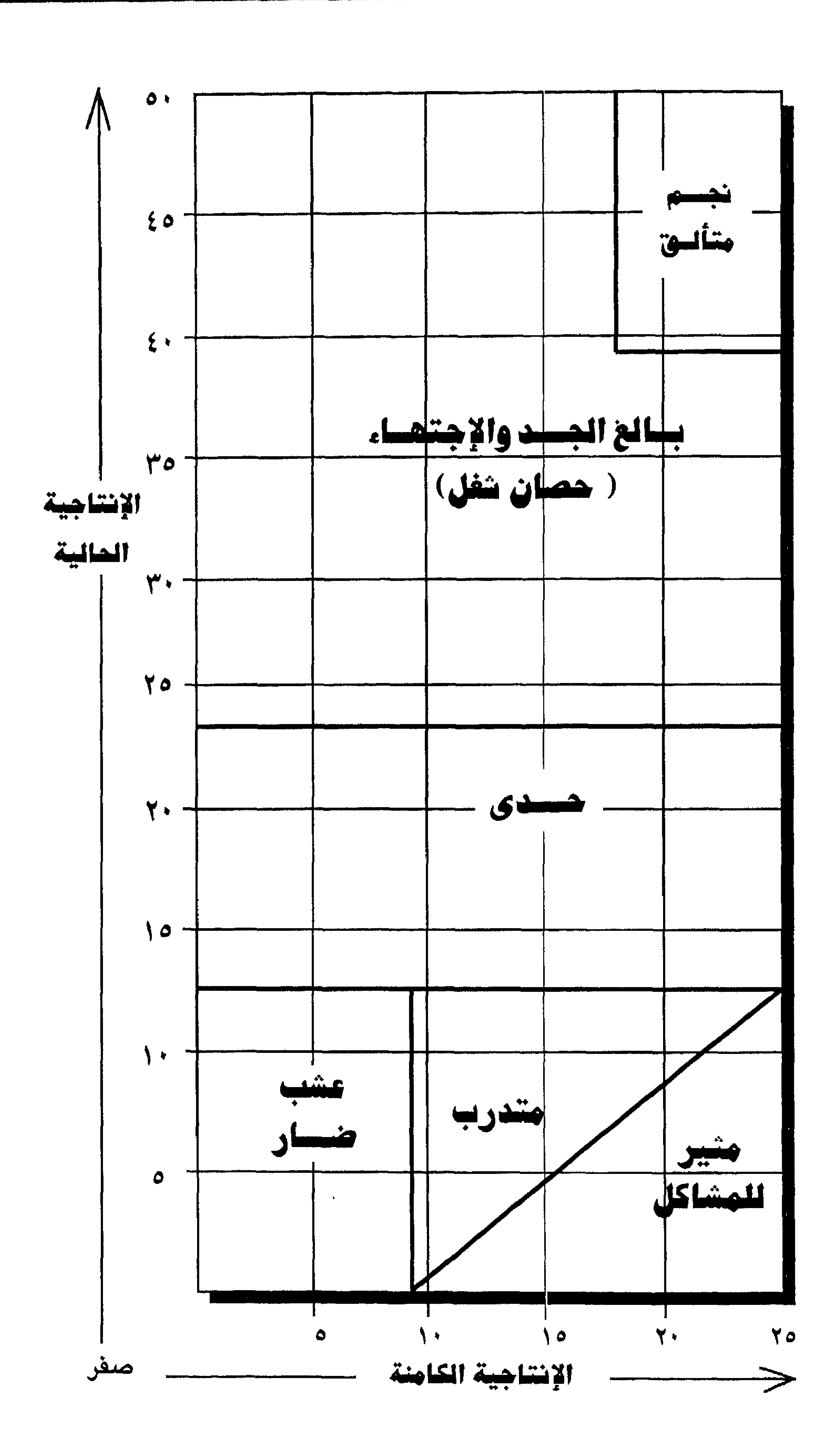
صحيفة تسجيل الإجابات

٢– فى الشكل التالى :

أ – ضع علامة علي الرقم الذي يمثل مجموع الإنتاجية الحالية علي المحور الرأسي ثم أرسم خطا افقيا عند هذا الرقم .

ب – ضع علامة علي الرقم الذي يمثل مجموع الإنتاجية الكامنه علي المحور الأفقي ثم أرسم خطا رأسيا عند هذا الرقم .

ج – تمثل نقطة تقاطع الخطين معا إلي موقع العامل الذي يقوم بتقييمه .



٥٠
٤٥
٤٠
٣٥
٣٠
٢٥
٢٠
١٥
١٠
٥
نجم متألق
بالغ الجد والإجتهاء
(حصان شغل)
تحدى
عشب ضار
متدرب
مثير للمشاكل
الإنتاجية الحالية
صفر
٥
١٠
١٥
٢٠
٢٥
الإنتاجية الكامنة

سمات المرؤوس

١- انقل الأرقام التي وضعت حولها دوائر في العبارات أرقام ٤ ،٨، ١٢، ١٦ ، ٢٠ من الأستقصاء السابق في المكان المناسب من الجدول التالي ثم أجمع الدرجات .

السمات
٤ – ________
٨ – ________
١٢ – ________
١٦ – ________
٢٠ – ________
المجموع ....

٢- قارن مجموع درجات السمات مع مجموع درجات الأنتاجية والطاقات الكامنة .

– من الصعب نسبيا حصول المرؤوس علي درجة سمات عالية (١٥ أو أكثر) مع درجة إنتاجية لا تصل الي المعيار المطلوب .

– ومن غير العادي أيضا أن يحصل المرؤوس علي درجة سمات منخفضة (١٠ أو أقل) مع درجة اداء فوق المتوسط .

٣- اسأل نفسك :

الي أى مدي سمحت لرد فعلي الشخصى أن يؤثر علي تقيميى الموضوعي – كما هو مفترض- للإنتاجية والطاقات الكامنه ؟ .

خطة عمل

علي المدير أن يضع بالاشتراك مع العامل خطة عمل :

النتائج :

....

....

....

....

....

التصرف المفروض عمله :

....

....

....

....

....

متابعة ربع سنوية :

....

....

....

....

....

المناهج التدريبية المتكاملة

هي علامة مسجلة لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك تضم سبعة مجالات رئيسية تعطى أكثر من ثلاثمائة موضوع تدريبي .. تركز على الجانب المهارى و التطبيقي و يكفى كل منها لتنفيذ برنامج تدريبي مدته خمسة ايام.

لاغني عنها للمدرب و المتدرب و اخصائى التدريب.

أختر منها ما يناسبك و ابدأ العمل و فى حوزتك خبرة تزيد عن أربعين عاما من التدريب

المستشار العلمي

د.عبدالرحمن توفيق



المهارات الإدارية للإدارة التنفيذية





